

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第21巻 第7号(通巻597号) 2022.7

社会の利益と個人の利益

信用金庫の顧客支援力の計測  
—付度のない評価指標 i Bank indexの想起—

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(総括編)  
—事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の「レジリエンス(復元力)」—

「従業員エンゲージメント」の改善策について

「越境学習プログラム」への取組みについて

地域・中小企業関連経済金融日誌(5月)

地域・中小企業研究所が  
「事業再生・事業承継支援セミナー」を開催

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 地域創生学部教授

### 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、品田)

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

# 信金中金月報

## 2022年7月号 目次

	社会の利益と個人の利益 .....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 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)	
特別寄稿論文	信用金庫の顧客支援力の計測 .....	4
	—付度のない評価指標 i Bank indexの想起— (株)データ・ルーペ 代表取締役 吉原清嗣	
調 査	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(総括編) .....	22
	—事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の「レジリエンス(復元力)」— 鉢嶺 実	
	「従業員エンゲージメント」の改善策について .....	31
	刀禰和之	
	「越境学習プログラム」への取り組みについて .....	42
	刀禰和之	
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(5月) .....	56
信金中金だより	地域・中小企業研究所が「事業再生・事業承継支援セミナー」を開催 .....	57
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(5月) .....	58
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	59

# 社会の利益と個人の利益

信金中金月報掲載論文編集委員

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)

近年、SDGs（持続可能な開発目標）やESG（環境・社会・ガバナンス）が重要なテーマになっています。金融業界においても、ESG投資やソーシャルボンド、グリーンボンド、サステナビリティボンド等の商品が生まれています。また、金融機関自身もSDGsに配慮した取り組みをしたり、顧客の取り組みを支援したりしています。社会貢献をしながら利益を得ることができれば、これほど理想的なことはありませんが、容易なことではありません。協同組織金融機関である信用金庫は、地域の住民や中小企業を支えることで、利益を得ています。本誌の読者の皆様は、地域や顧客の利益と自身の利益を両立させることの素晴らしさだけでなく、難しさもよく御存知だと思います。

20年近く前に、筆者は「金融と社会」のような議論に触れたことがあります。2001年から2003年にかけて、当時筆者が所属していた鹿児島大学は、国際連合大学や豊橋技術科学大学、東京工業大学等と共同で、文部科学省科学技術振興調整費「先導的研究等の推進」「循環型社会システムの屋久島モデルの構築」プロジェクトを行いました。このプロジェクトでは、世界自然遺産の屋久島をフィールドにして、循環型社会システムを構築するための様々な分野の研究が行われました。筆者は、社会科学グループの一員として、循環型社会システムの構築には環境と地域経済の両立が必要であると考え、屋久島における環境ファンド（エコファンド）や地域通貨、エコツーリズム等の導入を提言しました。

筆者達は、環境ファンドや地域通貨の関係者に聞き取り調査をしました。関係者の多くが、「経済的利益を追求した結果、環境や地域の利益が犠牲になっている。環境や地域の利益を守るためには、経済的利益を放棄するべきである」という考えから、利益を求めない環境ファンドや、特定の地域でのみ利用できる地域通貨を運営していました。当時の日本の金融機関は、バブル崩壊により多額の不良債権を抱えており、金融仲介機能を十分に果たしていませんでした。それゆえ、従来のシステムは社会の利益を守れないとの考えが強くありました。

その当時と比べると、近年のSDGsやESGでは、社会課題や環境問題の解決にビジネス・チャンスを見つけようとしたり、社会の利益とビジネスとの両立を目指す取り組みも増えたり

しています。この変化は大きな変化であり、望ましい方向に向かっていると感じています。しかし、経済学者の視点からは、社会の利益と個人の利益の両立は難しいと言わざるを得ません。

経済学には、外部性という概念があります。財・サービスの消費者以外にも多くの人々に利益が波及することは外部経済と呼ばれますが、外部経済のある財・サービスの生産は過小になります。消費者は、個人の利益に見合う価格しか払いませんので、社会に波及する利益に基づいた価格を支払う者が存在しません。生産者は、消費者が支払う価格のみで生産コストを負担します。それゆえ、社会全体に利益が波及する財・サービスの生産は過小になります。

社会の利益を犠牲にするような活動を続けると、将来の利益を失うので、企業が将来の利益を考慮するようになると、社会の利益を守ろうとするという意見もあります。しかし、現在価値(将来の1万円の価値は現在の1万円を下回る)の概念を考慮すると、企業が将来の利益をそれほど重視するとは思えません。金利を1%とすると、50年後の1兆円と100年後の1兆円の現在価値は、それぞれ、6,080億円と3,700億円になります。50年後や100年後の利益よりも、現在の利益を重視してしまうことはやむを得ないことです。

このように、社会の利益と個人の利益を両立させるのは難しいことです。難しいということは、SDGsやESGの取り組みが一時的なブームに終わる可能性もあります。取り組みを持続させるためには、社会の利益と個人の利益を両立させる仕組みを作る必要があります。インセンティブの経済学では、参加者が社会の利益を最大にするための行動を自発的に取ろうとする条件(誘因整合性条件)を満たすような政策(補助金や課税)を考察しています。最近、社会実装が進んでいる行動経済学には、補助金や課税に頼らないナッジ(nudge)という考え方があります。ナッジの意味は、「ひじでそっと押す」ですが、行動経済学では、人々が自分自身にとってより良い選択を自発的に取れるように手助けする政策手法のことを指しています。ナッジの事例としては、新型コロナウイルス感染症対策の手指消毒や手洗いの促進、検診受診や肥満予防、省エネ行動の促進等があります。これらのアイデアは、SDGsやESGにも適用できると思います。

筆者の勤務先である長野県立大学は、2022年4月に大学院ソーシャル・イノベーション研究科を開講しました。社会課題の解決に取り組んだり、持続可能な社会を構築したりするソーシャルイノベーターを養成する専門職大学院ですが、筆者もファイナンスの講義を担当します。また、昨年より、地域銀行とSDGsに関する研究も始めています。微力ながら、筆者も、より良い社会を実現できるように、社会の利益と個人の利益を両立できる仕組みを探していきたいと思っています。

# 信用金庫の顧客支援力の計測

—付度のない評価指標 i Bank indexの想起—

(株)データ・ルーペ  
代表取締役 吉原清嗣



## 【プロフィール】

京都市生まれ。経済学博士（京都大学）  
地域金融機関に30年勤務。京都大学研究員在籍時に金融機関の  
企業育成力の測定を可能にする i Bank indexで特許取得。アジ  
ア開発銀行主催のバンコクとイスタンブールでの発表を経て金  
融庁との共同研究。2020年に京都大学国際科学イノベーション  
センターに大学発ベンチャー（株）データ・ルーペ設立。  
東京商工リサーチアドバイザー、日本リスクデータバンク共同  
研究員、著書「金融力の測定」[2021] きんぎい。

- I. はじめに
- II. i Bank indexのメカニズム
- III. 分析手法とモデル式
  - III-1. 分析手法
  - III-2. モデル式
- IV. データ分析と結果
  - IV-1. 担当企業の付加価値率の推移分析
  - IV-2. 担当企業の売上高営業利益率の推移分析
- V. 応用
- VI. まとめ
- VII. おわりに

## （ 要 旨 ）

本稿で示す i Bank index<sup>(注1)</sup> は、金融機関の活動と顧客企業の財務業績との因果関係（原因は金融機関の支援活動、結果は顧客企業の財務の改善）を認識し、その貢献に従って金融機関を評価することをベースにしている。よって金融機関の財務指標ではなく、顧客企業の財務指標に対する金融機関の関与をベースに評価指数とする考えである。この指標の秘められた能力は「付度のない指標」であるとともに、社会の要請を簡単に説明できるゼネラルセオリーを目指している。

この理論に東京商工リサーチの全国企業財務データを投入し、指標の運用可能性を探るのが本稿の主な目的である。都道府県別に、株式会社金融機関、協同組織金融機関、政府系金融機関のデータを利用し分析する。加えて、この指標を金融機関の公益性とすると、私益性（金融機関収益）とバランスを持った指標へと拡張して説明する。

なお、本稿は金融庁と東京商工リサーチとの研究成果の一部である。

(注)1. 特許第6754107号

## I. はじめに

i Bank indexは、金融機関の活動と顧客企業の業績との因果関係（金融機関の支援活動が原因であり、顧客企業の財務の改善が効果である）を認識し、その貢献に従って金融機関を評価することをベースにしている。金融機関の財務指標ではなく、顧客企業の財務指標に対する金融機関の関与を評価指数とした考えである。

企業の発展と金融機関の行動との間には様々な相互作用が存在する。この相互作用を証明する上で、定量的、定性的の両面で研究がなされているものの決定打を欠く。そして、肯定的見解と否定的見解が見られるが、相互作用があると理解されている点も見落とせない。

当研究チームは金融庁と共同研究発表<sup>(注2)</sup>を行い、金融機関の中でも企業データ数が確保できるメガバンクを皮切りに地域銀行グループ、協同組織金融機関グループ、政府系金融機関グループなどの国内すべての金融機関の分析を47都道府県で実施した。そして、この新しい金融機関評価法の運用可能性を探る第一歩として、地域銀行グループの分析結果をもって、論文発表等を行ってきたところである。

よって、従来の分析と何が違うかという点、副次的に導出された分析データをもとに対象を信用金庫としたところである。背中を押され執筆したのも非営利性や相互扶助性を兼ね備えた金融グループであり、株式会社金

融機関よりも地域企業の育成や成長に深く関与していると考えたからである。

言い換えると、株式会社金融機関とは少し違った長期的視点に立った担当の仕方があり、より強く関与度が示せる指標として使えるのではないかと考えた。本稿の扱うのはこの素朴な問いだけであり、これが言いたいことのすべてである。

「小さくも真面目に企業支援に取り組む金融機関を計量的に評価する」研究がスタートしたのは2007年頃である。きっかけは、「どの金融機関が資金提供したかによって企業の成長が左右されるのではないか？」この京都の旦那衆からの一言であった。残念ながら、現在の金融機関経営指標からは顧客企業と一緒に成長した金融機関と、そうでない金融機関を区別することは困難である。

金融の貢献（企業・地域）や成長に資する金融力なるものの測定は、実務界で業務に携わる者の多くが抱く疑問点であり、解決感のない命題であった。言うまでもなく、金銭消費貸借契約書と交換に貸出金が利用者に交付され、利用企業の生産から消費までトレースがしっかりできたらその答えはわかりやすい。

また、金融機関が企業を助けている助けていないは、金融機関グループごとで統計分析しても、因果効果を正確に導くことは困難である。両者は独立して決まらない。なぜなら助ける能力がないものを内在している可能性があるからである。また、顧客に行うアンケート調査は、国が行ったものは正確である

(注)2. 地域金融コンファレンス2019年8月29日、日本金融学会全国大会2020年5月23日、24日など。

のかかもしれないが、調査者と被調査者が貸し手と借り手の関係であり測定誤差が大きいと考える。

昨今、金融機関とその担当する企業群との共栄関係のレベルを引き上げることが重要な経営目標であることが叫ばれて久しい。特に地域金融機関は、長期的に、短期的に、サステイナブルに、**互恵関係**を求められる。しかし、これへの対処法として「これだ」という明確な決め手を欠くのも事実である。かといって企業支援においてかつての先輩方の武勇伝の延長線上に行動の根拠を求めている暇はない。

そして、金融機関と企業との関係を考えるときに、目に見えない障壁の狭間に重要な問題の解決策があるのは薄々分かっている。しかし現実には、監督者では金融庁と中小企業庁、研究者では金融系学会と企業系学会、学問では金融論と企業論などのように、どうも一体にしないで一対にしておきたい理由があるように思える。この不幸な事実を乗り越えて、顧客貢献のEvidence-based Policy Making (エビデンスに基づく政策立案) に取り組むのがこの考えのベースにある。

よって、現在の金融機関経営指標を1つたりとも否定するものではなく、むしろ尊重したうえで、前掲を表現するような指標も加えてはどうか、というのが筆者の提案である。事実、現状の金融機関評価システムをそのままに、建設的に現状に干渉する型の指標となっている。また、ESGやSDGsの考えとも親和的であり、ポストコロナ禍とポスト金

融検査マニュアルの経営戦略として利用できると考えている。

地域金融機関側には地域性が必要なのかもしれないが、金融の利用者側からは未来永劫この括りを求めているわけではない。むしろ、この変化の足取りは速く、フィンテックがそうさせてくれる日が訪れつつある。ならば、地域企業や地域経済への貢献の度合いをきちんと示さなければ地域金融の存在意義が疑われることになると思う。

あらかじめ断りをしておくが、10年分の国内最大級の企業データを利用しているとはいえサンプル調査であり、この結果でもって企業支援力について判定できると考えているわけではない。顧客支援力の一面を表すのかどうかの答えは、自金庫のデータでもって分析し運用可能性を探って頂きたい。

## II. i Bank indexのメカニズム

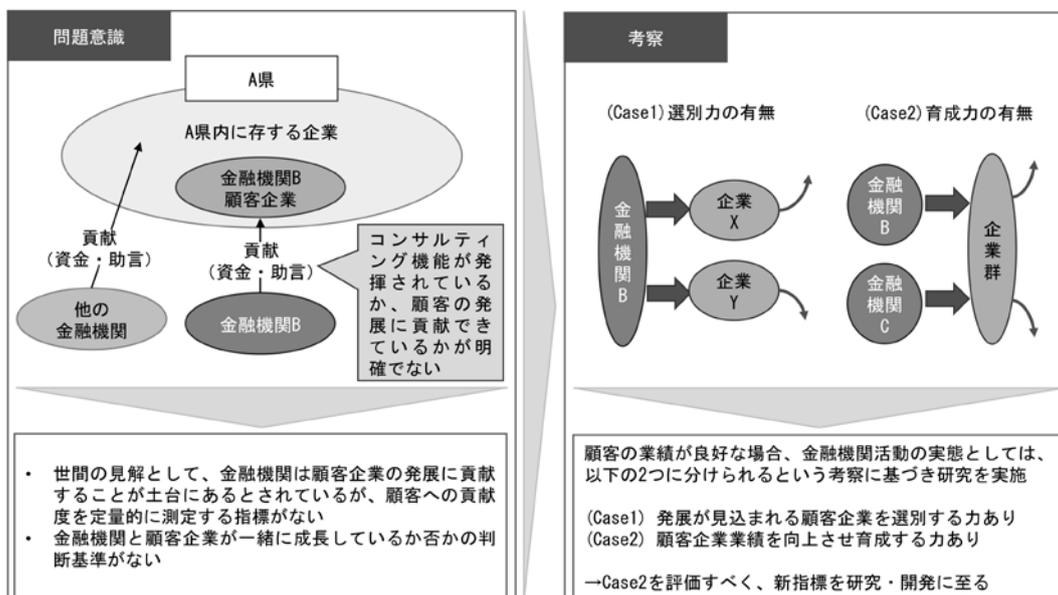
この指標の秘められた能力は「付度のない指標」であることである。指標は社会の要請を簡単に説明できるゼネラルセオリーを目指している。以下、図表に沿って説明する。

### ○図表1-左

まず地域に存在するすべての企業の中で、その一部分が被評価金融機関と取引していることを確認する。メインバンクとしている場合やサブ取引銀行の立場の場合もあるが、ここでは関与度が高いと思われるメインバンク取引の企業を抜き出し、その地域全体と比較することから始める。

図表1 i Bank indexの背景・原体験・世界観①

i Bank indexの開発にあたっては、地域金融の役割についての問題意識が原点となり、金融機関の顧客選別力と育成力を区別する枠組みを解明し、金融機関の顧客貢献度を測定する指標の研究が進められた。



○図表1-右

良い金融機関（企業にとって）の能力を考えたときに、財務資料と情報をもとに貸出や支援を決定するときの選別力の強弱。一方、すべての担当先企業の業績を少しでも上方遷移させる育成力の強弱。この両者を区別しないで論じることには注意が必要である。

金融機関の企業育成力について考えるとき、金融機関側の経営指標はそれを示す指標とはならない。また、取引先企業の経営指標が良好であるか否かも十分な指標とはならない。なぜなら、当該取引先企業の業績によって、資金供給段階で画一的に選別され、金融機関によってはあえて財務業績の良くない企業に融資していない場合もあるからである。そこで、金融機関による顧客企業の選別力と育成力を峻別<sup>しゅんべつ</sup>することで、企業の育成力を適切に評価する必要がある。

○図表2

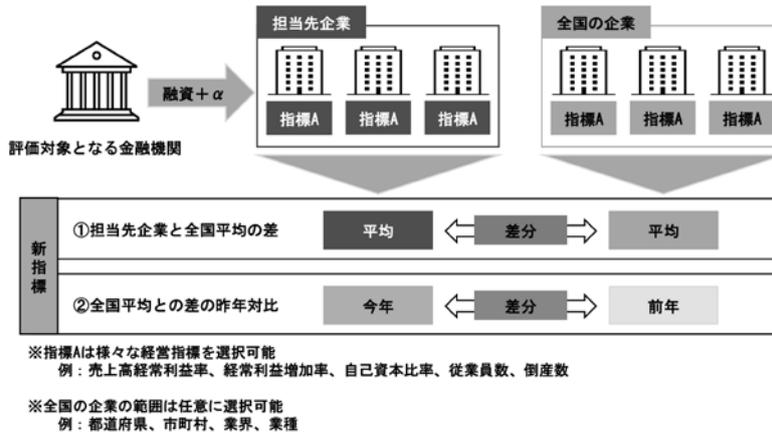
ここで1つの仮定をする。自行の全取引企業の売上高営業利益率の平均値（中央値でもよい）とわが国の全企業の売上高営業利益率の平均を比較することを想定する。（経営諸指標や地域の括りはこれに拘る必要はない、自由に選べる）この差分はこの金融機関の品質といえるかもしれない。さらに単年度比較では選別力の強弱が確認できるが、経年的に経営諸指標が上方遷移していれば育成力があると言えるのではいか。

○図表3

- 育成力の仕訳は、以下の通りとなる。
- 前掲の差分が、一定期間を経過するにつれ上方に遷移していく…育成力あり。
  - 前掲の差分が、一定期間を経過するにつれ下方に遷移していく…育成力なし。

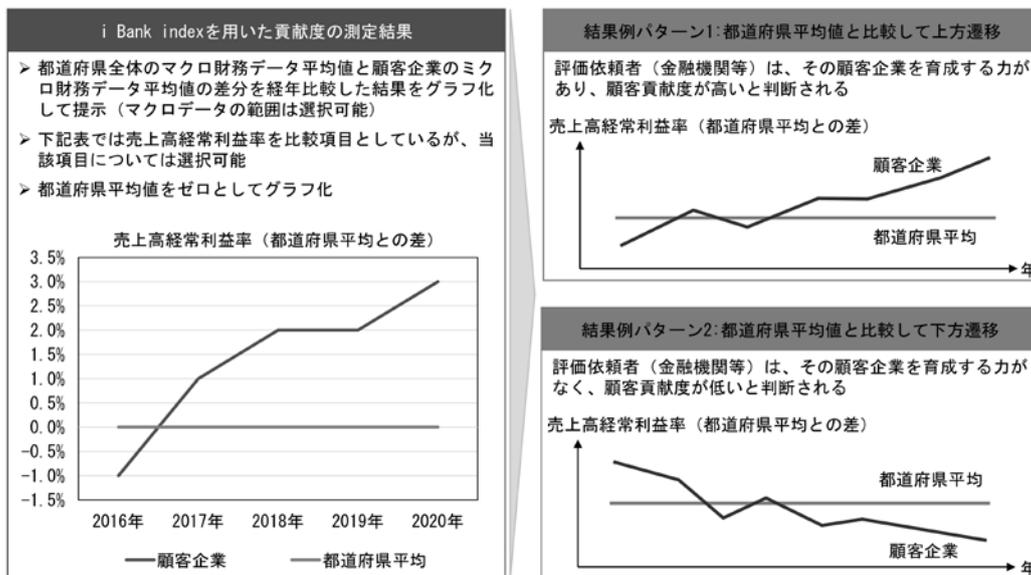
図表2 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ②

金融機関の新指標“i Bank index”は、金融機関の活動と顧客企業の因果関係（金融機関の支援活動が原因であり、顧客企業の財務の改善が効果である）を認識し、その貢献に従って金融機関を評価することをベースとしており、具体的には下記イメージ図のとおりとなる



図表3 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ③

マクロデータとミクロデータの差を年比較した結果をグラフ化し、顧客貢献度及び地域もしくは業界における現状の立ち位置を把握するためのデータを提供することを想定している



このような観点からすると、企業の育成力は、地域のすべての企業業績がどの程度向上したのかという経年的差分と、該当金融機関顧客の企業業績に対してどの程度向上したのかという経年的差分を比較評価することで求められるべきこととなる。

たとえ金融機関取引のスタート時期は都道府県平均以下でも、該当金融機関と取引することにより経営諸指標が上方遷移している場合は育成力があると判断できる。

実際、どうすれば育成できるのかはさておき、新指標に基づき経年比較を行うと始めは

全国平均以下であっても、金融機関の育成力により企業の経営指標の上方遷移が見られるようになる。たとえ結果的に計測期間を通じて都道府県平均以下であっても、経営諸指標の上方遷移率が全国平均の増加を上回れば大いに評価できる。これが企業を育成することが可能な金融機関であり、実際に起こっている顧客の状況を見ることで解釈の塗り替えはできなくなる。

再度まとめるとこうである。新指標とは、当該金融機関の担当する企業の経営指標の平均値と全国の企業の経営指標の平均値の差分と定義付けられている。これは都道府県平均値との差異の強弱で、かつ上方へ導いている金融機関を評価するものである。

つまり、今まで目に見えにくかった活動の成果物を表すのが金融機関の新指標のベースとなる。新指標の概念は金融機関自身から発信されたものではなく、担当する企業の業績指標の改善の度合いでもって、その金融機関を評価するところに特徴がある。支援力（貢献性）は、客観的に測定すべきであり、一定の価値判断が暗黙知に入り込む余地を除き、事実判断のみができる仕掛けとなっている。そして、単なるツール（道具）ではなく、極めてシンプルで、主体的に使いこなせると考える。

金融機関の企業を助ける行動を測定するということは、助ける行動と関係のあるすべての要因を調べ上げたうえで因果関係を調査する必要がある。しかし、このすべてを明確に知りえている銀行家に筆者はお目にかかったことがない。もしそれが事実なら、はっきり

しないものうえで意思決定をしていることになり、多くのバイアスを含んだものになる。このバイアスを除くことができると、今以上に企業支援が強力になると思われる。

好景気と不景気のバッファーになることが金融機関の優劣を左右し利用者に求められる品質の1つである。回復期と好況期の対応だけでなく、金融機関も窮地に置かれる後退期と不況期がその能力の発揮のしどころである。ここを誤ると、次に続くと思われる回復期と好況期に乗り遅れるだけでなく、乗る力さえも削がれてしまうことになる。この指標はこのサイクルを控除したうえで、金融機関の品質である担当能力を測定しようとしている。

金融検査マニュアルの廃止は銀行経営における自由度を高め、柔軟なリスク認識が可能になる。行政も含めた企業支援者は、データに基づく政策立案を掲げている中、やりっ放しの政策にならぬよう、実際に講じられた金融支援策を受けた企業群のその後を、この指標を使いウォッチしていくことは、至極当然なのかもしれない。

### Ⅲ. 分析手法とモデル式

#### Ⅲ-1. 分析手法

ここで、前掲の理論に図表4の全国データを投入し、この指標が信用金庫の活動を表現するのかを実験する。他の金融機関も加えてグラフ化し、特徴の解釈を容易にしようとしている。

図表4 データの説明

企業データ特徴	東京商工リサーチが企業データを把握しているすべての企業
対象金融機関	信用金庫とメガバンク・地域銀行
対象企業	不動産賃貸業を除く全ての業種 <sup>(注3)</sup>
メイン行の定義	このデータの定義では借入が最も多い金融機関となっている
データ期間	2008年から2017年の10年間
外れ値処理	上下1%を除いて計算している

データ処理は金融機関及び担当企業とも本店所在地の該当都道府県内に限定している。

例えば、京都府本店のa金融機関の例を示すと、a金融機関の京都府内で取引する企業の経営指標(ここでは、付加価値率と売上高営業利益率を取り上げる)の平均値と京都府に存在するすべての企業の同じ経営指標の平均値を比較する。越境取引はここでは含めない<sup>(注4)</sup>。

検証期間は、2008年のリーマンショック金融危機後から2017年のコロナ禍危機の直前までを選んでいる。リーマンショック金融危機の大きなイベントで金融機関がどのように意思決定し、企業業績維持回復にどれだけの企業担当力を発揮したかを見る。2008年からは、金融円滑化法を代表とする国策もあり、事業性を評価した貸出など、企業を見つめ直す時期となっている。

突き詰めると、金融機関の企業の育成に貢献する行動の「あるなし」「強弱」を、「測定」「数値化」するのに最も適している期間と考えている。

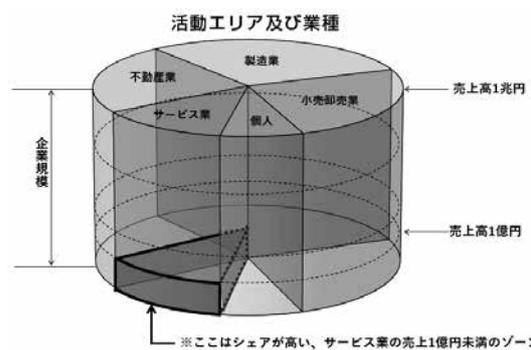
大企業も含めた分析にはなじまないことか

ら、売上高が3億円未満の規模の企業グループに限定している。これは信用金庫の方が好都合であると予想するからである。

ここにも注意が必要である。敢えてこの企業群を選んだのは、中小企業の苗床である小規模の企業に、どのように関与しているのかを調査するのが目的であるからである。しかし、売上高3億円以下のような比較的小規模の企業は、オーナー資産と会社資産の境界が明確ではないことが考えられる。よって、実際の金融機関の顧客データを使って分析する場合は、金融機関内部で行われる法人と代表者の簡易連結処理をした後の数値を試してみることも望まれる。

図表5のように、どんなに小さな金融機関でも、検証する企業を売上高規模で小さくし、得意業種に絞り込むと、必ず貸出先シェアはあると考えている。ここを評価しようとしている。

図表5 分析ゾーンのイメージ図



売上高規模を自由に設定して分析できることから、業種と併せて自金庫のポートフォリオに合わせて、自由に分析されることを想定している。

(注)3. 不動産賃貸業は、どちらかといえば銀行の支援力が及び難い業種と認識している。

4. 信用金庫の場合は、法律で定められた活動エリアにすることが理想である。

## Ⅲ-2. モデル式

わかりやすくするために金融機関の評価指標をモデル式で表すと次のようになる。

$P$ は企業の経営指標、 $i$ 、 $j$ は企業の識別情報、 $n$ は該当金融機関と取引のある全ての企業の数、 $m$ は全国の企業の数に相当する。また、 $t$ は決算期を表しており、 $P(i, t)$ 、 $P(j, t)$ は企業 $i$ 、 $j$ の決算期 $t$ における経営指標、 $IN(P, t)$ は決算期 $t$ における経営指標 $P$ に関する評価指数である。

$$IN(P, t) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P(i, t) - \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m P(j, t) \dots \text{(式1)}$$

(式1)の右辺第一項の $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P(i, t)$ は、当該金融機関が担当する全ての企業の経営指標の平均値であり、右辺第二項の $\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m P(j, t)$ は、全国の企業の経営指標の平均値である。

(式1)は、当該金融機関の担当先(取引先)企業の経営指標の平均値と全国企業の経営指標の平均値を比べることを想定している。新指標は担当先企業の経営指標の改善度合いに応じた評価基準とするのが仕組みである。これは、企業の経営指標の数値の全国平均値からのずれ量を示す。

すなわち、**図表1**で表したことをモデル式に表していると言える。育成力の判定は困難で、選別力だけは確認できるケースである。

経営指標として安全性分析に用いる流動比率を採用した場合、新指数がプラスであれば、該当金融機関は概ね安定した企業と取引

していると言える。一方、新指数がマイナスの場合、概ね不安定な企業と取引していると言える。

ある1つの決算期 $t$ における評価指数を算出する例について説明した。しかし、ここからは金融機関が企業経営にサポートしたのかどうかは確認できない。

次に、評価指数の変化率を示す指数変化率を算出することを検討するために(式2)を準備した。これを利用すると、企業の発展・育成の力量のある金融機関を評価することが可能となる。

$$\Delta IN(P, t1, t2) = \frac{IN(P, t2) - IN(P, t1)}{IN(P, t1)} \dots \text{(式2)}$$

$IN(P, t2)$ は、決算期 $t2$ における経営指標 $P$ に関する評価指数である。 $IN(P, t1)$ は、決算期 $t1$ における経営指標 $P$ に関する評価指数である。そして、 $\Delta IN(P, t1, t2)$ は、決算期 $t2$ における評価指数 $t1$ の変化率を示す。

指数変化率が大きい金融機関ほど、企業の経営指標を向上させる力がある。いわゆる目利き力のある金融機関であると判定するように工夫している。

大事なことは(式1)がマイナスであっても、(式2)の変化率がプラスであれば評価できることである。これが金融機関として誇れる企業貢献の証拠となる数値である。

このような、マクロデータとマイクロデータ

の差分をもって評価し、顧客貢献度を見える化した指標は現状他になく、客観的かつ定量的な分析の提供が可能となると考えている。

## IV. データ分析と結果

### IV-1. 担当企業の付加価値率の推移分析

信用金庫の場合、自らが相互扶助・非営利の金融事業体としての存在から担当企業の利益関連の数値への貢献に留まらず、幅広く経営指標に関与していることが考えられる。よって、担当先企業の付加価値率にどう関与しているかを分析する。

●比較対象経営指標…検証する金融機関の担当先の付加価値率の平均値

●比較経営指標…該当県内にある全ての企業の付加価値率の平均値

●経営指標の計算式…付加価値率 = (支払利息割引料 + 経常利益 + 役員賞与 + 役員報酬 + 給与手当 + 賞与引当金繰入額 + 退職金 + 退職給与引当金繰入額 + 法定福利費 + 福利厚生費 + 租税公課 + 減価償却費 + 賃借料) / 売上高

この分析では毎年のメインバンクを集計している。期間途中でメインバンクを変更した場合は、変更先の金融機関に加えている。再掲するが、この新指標で運用妥当性を調査するものであり、個別の金融機関のパフォーマンスの優劣を判定するものではない<sup>(注5)</sup>。

(注)5. 金融機関名は、担当する顧客経営指標の平均値を金融機関の評価に利用することから、公表しても問題ないとのアドバイスを頂いた。しかし、データ会社の企業に限定して集計していることからサンプル調査であり、風説の流布を避けることを念頭に筆者の判断で伏せた。

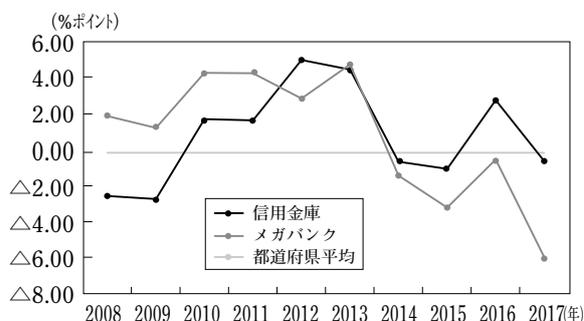
10年間を通じて、都道府県の付加価値率平均と金融機関担当先の付加価値率を比較する。なお見やすくするために、該当都道府県内の企業平均値を0とする処理を行っている。

47都道府県全てを示したいが、紙面の制約上、47都道府県の中から4つの分析データ(図表6、図表7、図表8、図表9)を使って説明する。

企業支援について、大きな銀行を上回る成果を数値で示せるのではないかとという仮説を立てている。これは、一見すると見過ごされる丁寧で真面目なお仕事ぶりを表せるのではないか。小さな支店で、地域企業発展という使命に燃えた担当者の積み重ねが、ここに表れるのではないかと考えたからである。

図表6は、同一都道府県内の2つの金融機関で、各々が担当先の付加価値率平均が逆転している例である。10年の歳月を経て、信用金庫の担当先企業の平均値は、2013年を境に都道府県すべての企業の平均値とメガバ

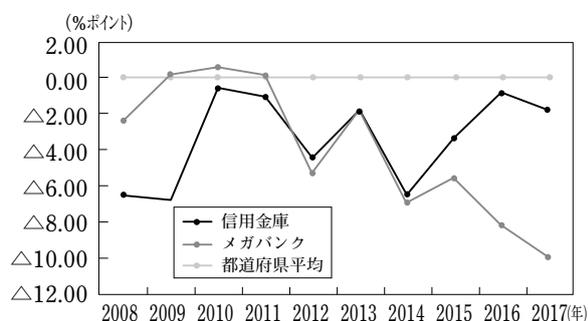
図表6 付加価値率の推移分析1



ンクの担当先企業の平均値を上回るパフォーマンスとなっている。

図表7は、付加価値率平均において、都道府県の平均値を下回る企業群を担当する2つの金融機関である。しかし、同じマイナスの付加価値率ゾーン内であっても、信用金庫の担当先の平均値は、上方に遷移し逆転しているように見える。

図表7 付加価値率の推移分析2

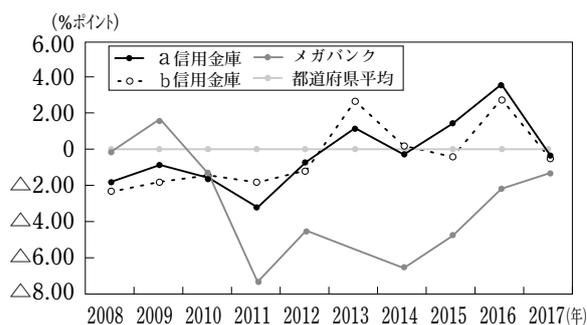


たとえ検証期間の10年間で平均値が都道府県以下であっても、都道府県平均値の上方遷移度合いと比べて、どれくらい上方遷移したかで導き出される指標であるから、高く評価できる。加えて、都道府県平均値より低位にある企業群を上方遷移させるほうが、高度な支援手法が必要と考えるのが妥当である。

競い合う姿を描写したいのではなく、低位の企業群を引き上げることが、より高く評価できる例を示しただけである。

図表8において、上方に導いている2つの並行する金融機関は信用金庫である。同じ都道府県にあるメガバンク担当企業の平均値を、10年間の歳月を経て抜き去っているように見える。同じ県内にあることから、このような信用金庫であれば、連携を深めること

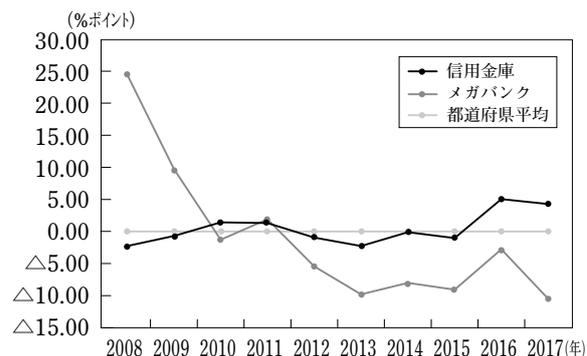
図表8 付加価値率の推移分析3



で、支援力のさらなる相乗効果も得られるのではないかと思う。

図表9は、結果的にメガバンクの担当企業の付加価値率平均値に比較して、信用金庫の担当先平均値が上方遷移しているように見える例である。

図表9 付加価値率の推移分析4



## IV-2. 担当企業の売上高営業利益率の推移分析

次に検証したのは下記に示す売上高営業利益率である。IV-1の分析と違うところは、10年間メイン金融機関としての立場（貸出シェア）が一度たりとも変わらない企業を抽出している。母数は少なくなるものの、この目的は長期的な取引を行い非財務の情報を生かすことを得意とする金融機関グループであることから選んだ。長期的信頼関係を築く経営を

モットーとする信用金庫の場合に、長年変化なくメイン取引先として担当する先については、ひととき大きな意味を持つと考えている。

●比較対象経営指標…金融機関の担当先の売上高営業利益率の平均値

●比較経営指標…該当県内にある全ての企業の売上高営業利益率の平均値

●経営指標の計算式…

$$\text{売上高営業利益率} = \text{営業利益} / \text{売上高}$$

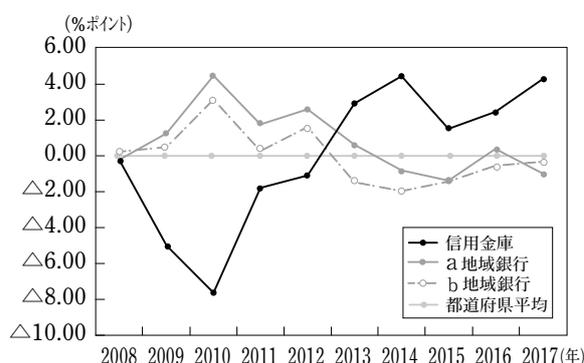
ここでも4つの都道府県分析データ（図表10、図表11、図表12、図表13）を使って説明する。

図表10において、4つの金融機関の線の真ん中の2つが地域銀行である。この2つの地域銀行も10年を通じて営業利益平均を上方遷移させているのが見て取れる。その上に行く、中でも一番高みに遷移しているのは、信用金庫の担当企業の平均値である。一方、下方遷移しているのも信用金庫である。10年を経過すると、大きく担当企業の平均値が変わっているのが確認できる。

図表11において、都道府県平均近辺を同

じように上下している2つの線が地域銀行の担当先である。一方、信用金庫の担当先はリーマンショックの後、傷んだ（下方遷移した）売上高営業利益率の平均値を徐々に上方遷移させ、都道府県平均と2つの地域銀行担当先を2012年ごろ上回る推移を示しているように見える。

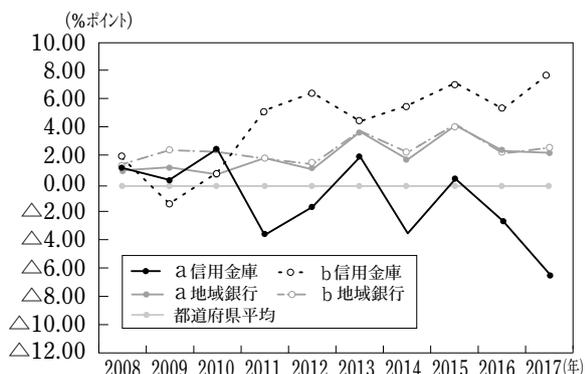
図表11 売上高営業利益率の推移分析2



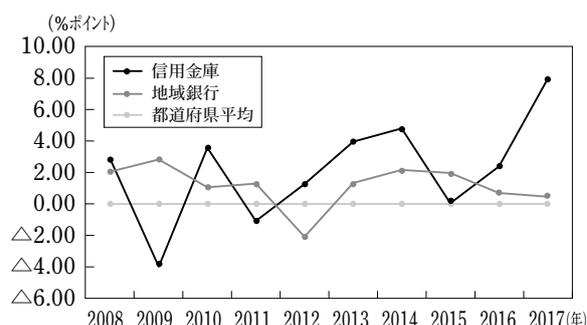
図表12は、2008年にはほぼ同じであった2つの金融機関の担当先売上高営業利益率平均が、2017年には大きな差になっている例である。信用金庫の顧客の方が改善しているように見える。

図表13は、図表12とは反対に、10年間で信用金庫担当先企業群の売上高営業利益率の平均値が、逆転されている例である。

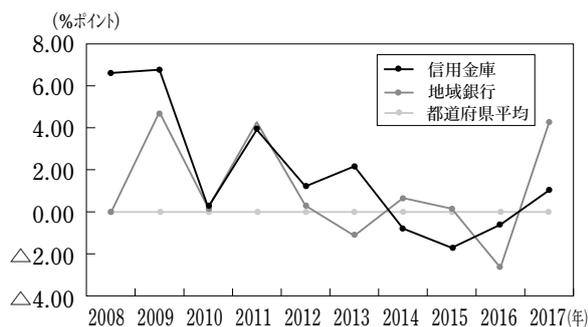
図表10 売上高営業利益率の推移分析1



図表12 売上高営業利益率の推移分析3



図表13 売上高営業利益率の推移分析4



金融が企業業績を顧みる例と金融が企業業績を見限る例を示すことになってしまった。

Ⅳ-1とⅣ-2の2つの分析結果の合計8つのグラフから見えてくることは、この理論を使うと、意図するところを表すことが可能な手法と思える結果であった。もちろん、信用金庫担当先母数の問題も加味しなければならないことから、実際の金融機関データで分析する必要はある。仮にこれが適切な母数を有するデータ処理と考えた場合、その特徴を表しているようにも見える。

それを前提に、この分析結果から言えることは、企業支援力の優劣は、明らかに規模の大小でなく、収益の大小でもないということである。登場する信用金庫は、大都市と地方都市にあるものが含まれることから、地域的要因でもないことが確認できる。企業支援力の優劣は、右肩上がりのグラフが示す金融機関のように、経営判断がカギとなっているように思える。

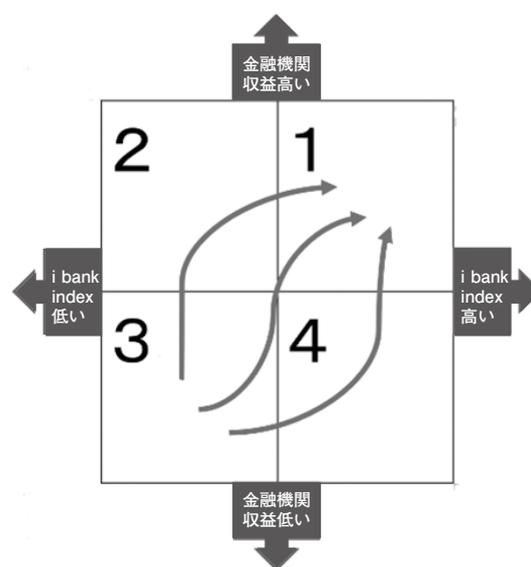
## V. 応用

ここからは、金融業における収益力（私益性・功利主義）と貢献力（公益性・道徳主義）の整理をしてみたい。この整理は、先行して行った地域銀行を対象とした分析であるが、信用金庫にも応用できるとおもわれることから、事例として示し説明する。

i Bank indexにより、顧客貢献のYes、Noだけではなく、各都道府県平均との差分（相対評価）ではあるが、一定の数値化ができることになった。これを利用し、縦軸に金融機関収益を、横軸に顧客貢献（i Bank index）をプロットした場合の概念図（i Bank index plotsと名を付した）を示す。

図表14によって4つの象限が作られる。4つの象限の解釈は次の通りである。

図表14 銀行業における私益性と公益性の概念図



●1象限：金融機関の収益もi Bank index も高いグループ。

企業を好業績に導く能力が高く、金融機関として収益を上げている。

●2象限：金融機関の収益は高いが、i Bank indexは低いグループ。

企業を好業績に導く能力には欠けるが、金融機関としての収益は上げている。

●3象限：金融機関の収益もi Bank index も低いグループ。

企業を好業績に導く能力が低く、金融機関として収益も低迷している。すなわち、1象限の逆である。

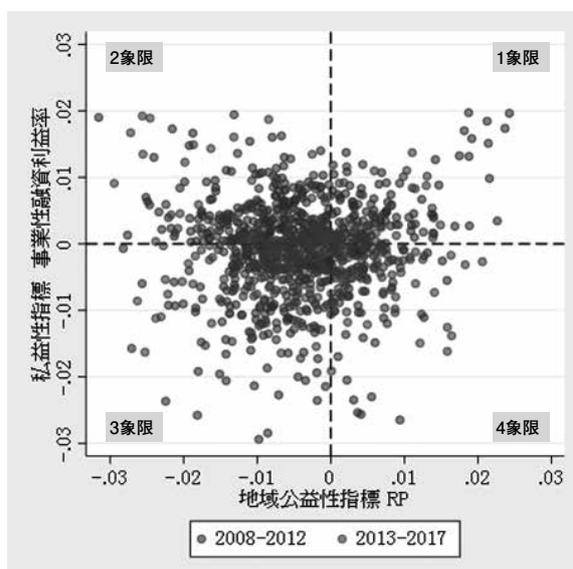
●4象限：金融機関の収益こそ低い、i Bank indexは高いグループ。

企業を好業績に導く能力を兼ねそなえているが、金融機関としての収益は上げられてはいない。

4つの象限を一見すると、1象限が望まれる姿で、3象限がどちらかといえば望まれない姿に思える。どのルートを経由して、3象限から1象限に移行できるのかはわからないが、これを解明していくことが望まれる。

図表15は、縦軸に事業性融資利益<sup>(注6)</sup>、横軸に i Bank index (都道府県平均との差分・相対評価) を利用し、相対評価であるが散布

図表15 地域銀行における収益(私益性)と貢献力(公益性)の関係図(i Bank index plots.)



(注) サンプルは2008年から17年。事業性融資利益のベンチマークは簡易的に全国平均値

図で表している。

地域銀行の公益性と私益性が矛盾しない、すなわち、顧客企業と銀行が共栄関係にあり、両者に正の相関が存在するならば、1象限と3象限に観測値が集中するはずである。しかし、必ずしもそうではないことが示されており、相関関係は弱く、顧客企業と地域銀行の共栄関係は観察されていない。図表15では、前半(2008年以降)と後半(2013年以降)を色の濃淡で分けて表示しているが、特に色の薄い2013年以降のサンプルにおいて、両者の関係が弱まっていることが示されている。

(注)6. 事業性融資利益=(総貸出金利息-住宅ローン×0.8%-消費者ローン×1%)-[(預金利息/預金額)×事業性融資額+貸倒引当金]

総貸出金利息から事業性ではない融資からの利息を除外するために、住宅ローン残高に0.8%を乗じたものと消費者ローンに1%を乗じたものを簡便的に差し引いている。また、事業性融資額は総貸出額から住宅ローンと消費者ローンの総額を差し引いたものである。なお、事業性融資に関わる費用については、財務諸表から整合的に利用できる項目が存在しないために捨象している。

次に、象限間の $t$ 年から $t+1$ 年における推移確率を算出し、時間の経過によってどのような象限間の移動が生じるのかを確認する。

図表16は2008年から2017年までの全期間のサンプルを用いた推移確率の算出結果である。結果を見ると、象限間の移動はあまり起きておらず、銀行のポジションは固定的であることが示されている。とくに、3象限に留まる確率は約70%と高い。

図表14にある矢印は3本である。3象限から1象限に移行するのは、2象限を経由していくルートと4象限を経由するルートが考えられる。もちろん、ダイレクトに1象限に行けるのであればこれに越したことはないが、図表16の結果から3象限から1象限への移行が少ないことが確認できる。また、4象限から1象限への移行が表中で最も少ない結果から考えると、3象限から2象限を経由して2象限から1象限へ進むことが現実的であると考えられる。すなわち、金融機関が収益体質を強化し、顧客業績向上への貢献に向かうルートである。

図表16 移動に関する推移確率：全期間  
(2008年から2017年まで)

		t+1			
		1象限	2象限	3象限	4象限
t	1象限	55.79 (53)	18.95 (18)	10.53 (10)	14.74 (14)
	2象限	14.97 (28)	57.22 (107)	23.53 (44)	4.28 (8)
	3象限	2.32 (10)	8.12 (35)	71.69 (309)	17.87 (77)
	4象限	3.37 (6)	5.06 (9)	43.82 (78)	47.75 (85)

(注) 上段は推移確率(%)、下段の括弧内は観測値数を示している。サンプルは2008年から2017年。銀行数は、最初の年を除いた9年×99行=891

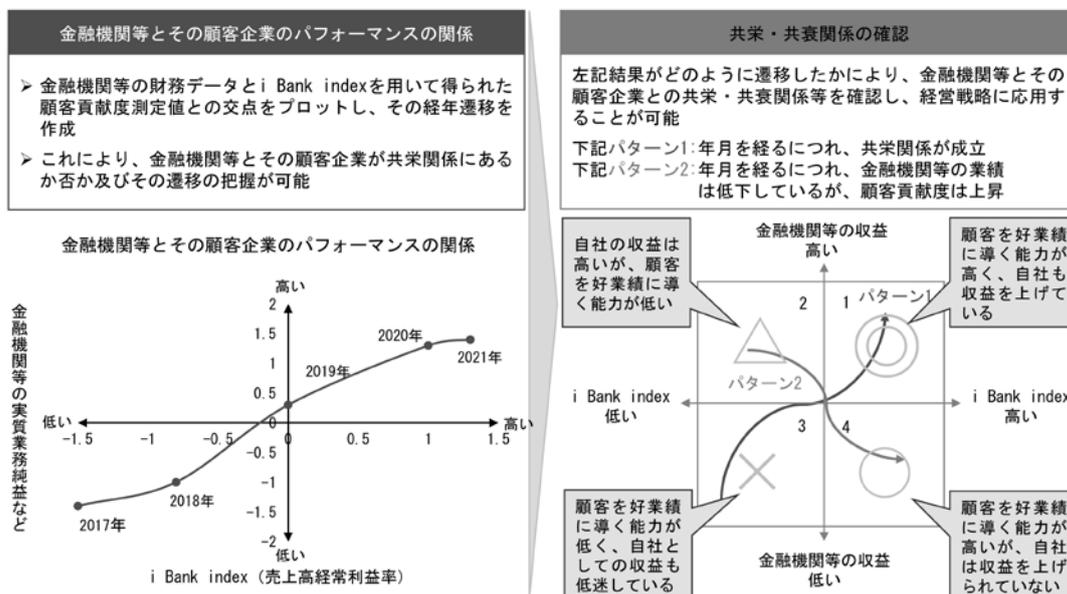
金融機関の経営能力には数値化できるものとできないものがある。収益面の経営能力は現在の経営諸指標で表すことができる。経営能力の中で数値化しにくいものに、ここで取り上げる企業を発展させる能力がある。これが非財務部門の価値であるのかもしれない。顧客満足度の中心に位置づけられる。これは長期的思考の中で担当することにより達成できると考えられる。短期的思考にこれを求めることは難しいと思われる。

例えば、過去10年の活動でどの象限からどの象限に移動してきたかなどをプロットして(図表17)、新しいKPIとして経営戦略に応用できないだろうか。また、企業業績を引き上げる能力がある証明を用いて、引当率への応用が出来ないであろうか。結果の一部をディクロージャーに開示し、営業戦略に利用できないか。事業再生支援先や新規創業資金支援先をグループ化して、グラフで示せないか。

地域金融機関は担当先企業の業績を伸ばし、この指標でその成果を計測し見える化する。これを継続的に行うことにより、与信リスク管理の守りだけではなく、融資業務推進の攻めにも利用し、金融機関業績への貢献だけではなく、その先の担当先企業の業績発展にも役立つという2つの新しい付加価値を提供するという好循環を実現させることが出来るのではないか。今以上に重要になってくるのは、企業を成長に導いている金融機関部門の取組みを横展開し、そうした企業の育成ができる金融機関部門を増やしていくことが重要と考える。

図表17 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ④

i Bank indexと被評価者である金融機関等の経営指標（財務データ）をもとに、両者が共栄関係にあるか、そのポジションがどのように遷移してきたかについての分析を行う



どこかのタイミングで、功利的側面を踏まえたうえで、道徳的側面に目をつむってしまっている姿が見えるとするならば、この指標を利用する価値はある。金融機関経営の指標は決して不変のものではなく、過度な好景気や不景気の調整弁的な役割を担ってきた場合もあった。自己資本比率の算定基準や不良債権比率の元になる不良債権の定義などが、それに当てはまるのかもしれない。

## VI. まとめ

助けているというのであれば、あまりにも簡単にその答えを持ってくるのではなく、説得力を持たせることが望まれる。本来、企業側がどうなったかを述べるのにも関わらず、金融機関側の姿をいくら示しても、言い当てる要素には行き当たらない。

かつて、「金融検査マニュアル」を利用

し、企業を判断する目線を統一したうえで、これを自身（金融機関）の評価に利用した。すなわち、不良債権の解消を競う能力を評価したのである。この指標は、同じく企業を判断する目線を統一するところまでは同じである。しかし決定的な相違点は、金融機関がどれだけ企業内容を向上させたかを示す目線で統一を図ったことである。すなわち、企業業績の育成を競う能力を評価するのである。目の前の顧客がどのようになっているかを確認して、それを自身の価値とすることをすっ飛ばして先に進めないのではないかと考えたからである。

企業を成長に導くとはどのような活動が必要になるのか、この解答は暗黙知を有する実務家の意見を集約することが解決策への近道であると考えられる。本稿のアイデアと実務家（専門家）の助言を持って少しの行動変容

を期待したい。

そしてこの指標は民間金融機関だけでなく、他の多くの専門化グループの価値や質の評価につながると考える。公的及び民間ファンド、監査法人、自称コンサルタント、中小企業支援協議会、REVIC、公認会計士、税理士、社会保険労務士、商工団体、事業承継引継ぎセンター、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、信用保証協会、政府系金融機関、名前を付した経営手法など。

最後にこの指標の妥当性と不十分性を説いていく。

金融機関が担当企業の脱炭素に向けた取り組みを評価し指導するという崇高評価からすると、一段下のステージの評価指標である。評価指標というからには結果どれだけ改善されたかが鍵となる。そこで、想起したこの指標は万能ではないが、その1つに加えてもよさそうな気がする。

この指標をベースに意思決定すると、短期的な視点に立って、金融機関の経営指標を改善させるより、長期的な思考の中で担当企業を改善させることによって、金融機関の経営指標を改善させようとする行動が生まれやすくなると思う。担当企業の経営指標向上を目標の一つとしたのであるから当然の帰結とも思える。

企業業績と金融機関行動（意思決定）をこの指標で結びつけることにより、直接的にはみえる化できなかったものを、時間軸を含め

て、そのからくりが数値的に見えることが期待される。この指標こそが、金融機関が誇れる企業価値そのものであると考える。

地域金融機関行動が、中小企業財務指標改善に役立っているのであれば、どのようなタイプの金融機関がそれに該当するのか。それは活動に特徴があるのか。どのような経営指標を持つ金融機関なのか。これは残された課題であり、実際にこの新指標でもって数値を検出し、再度分析を行う必要がある。

この研究を通じて面談した金融機関で興味を持つのは、特定の金融機関は内部で共有された知識や大胆な行動を、営業活動の中で継続的に実践していることである。これが、支店集団の中に伝播して風土となっている。加えて、この金融機関の暗黙知的制度となって確立されていることは見逃せない。この能力が非財務部門にしっかりと資産計上されていると言える。

個別金融機関におけるi Bank indexの算出結果は、個別行庫の非財務部門価値とも考えられ、企業の時価総額にも影響を及ぼすと考えられる。また、PBRの推移や投資家（市場参加者）の評価にどのように影響するのか。地域企業創生活動を通じて、ESGスコアや格付推移にどのように影響を与えるのか。金融機関収益をはじめとする財務面での影響度との関係性も見逃せない。

i Bank indexの今後の有効活用策として、金融仲介機能の発揮状況の確認に加え、その先にある「金融機関としての企業価値変化」をモニタリングする必要がある。金融機関

の競争相手は金融機関ではなくなっている。しかし、金融機関としての企業価値変化と i Bank indexに何らかの正相関的な動きが見られれば、金融仲介機能の発揮が今後も金融機関としての持続可能モデルになるという可能性が広がると考えられる。

利用者の成長を一番大きな目標に掲げながら、測定方法が明確ではなかった。達成度を測ることができないものは、目標には掲げることができない。これでは、公器としての一番大きな目標を「お願い事」や「希望事項」のレベルまで追いやっていることになる。

ここに達成度の1つが測定できることになり、目標数値となる。この指標の運用後は、金融活動の構造の変化が、急ピッチに進むことを期待したい。

「前例がない」は誉め言葉。この指標が良好であれば、上がるものは、ESGやSDGsの指標、非財務部門価値、株価、格付け。逆に下がるものは、個別貸倒引当金、引当率となることを期待したい。

## VII. おわりに

私自身も「当事者評価」を受ける立場であり、自己反省は必要である。残念ながら、私はこの企業支援力の中身が説明できないでいる。いくつかの行動を組み合わせることでより実践されるのだと思うが、今振り返ると先輩の武勇伝を鵜呑みにしたか、理想論を勝手に自分に置き換えたか、時代に合わない成功体験や間違った使命感に翻弄されたのであろうと思えてきた。

今までの概念や新基準が乱立して、本質が見えにくくしていることも留意しなければならない。しかし一つ言えることは、検証結果からも、該当地域の企業発展の平均との差分を控除しても、成長させている金融機関があるという事実である。これは興味を引く。

さりとて、筆者はすべての企業を助けるという極端な考えには同調しない。ポストコロナを見通す能力が備わった金融機関を評価するのには違いないが、再生を含むこの業務は、重要な意思決定の下、限られた人的資源で高度な業務を遂行することが予想される。具体的には、対象企業がコロナ以前から挽回不可能な問題を抱えていたのか、コロナがなければそれは再生するのか、といった企業の存続に関わる判断力のことを意味する。

繰り返し補助金や助成金を利用し、時には債権放棄も受けながら、人員削減などコストカッターを武器として存続するタイプのパラサイト企業まで助けることは求めない。従来 of 施策の再検討と再評価を踏えつつ、利用願えれば望外の喜びである。

しかし、ここで取り上げた金融機関の企業支援能力評価とは、大きすぎる話題である。金融機関が企業発展に貢献するために、取りうる行動を理解している状況であれば、それに越したことはない。もしそうではない場合、たとえ一部分でも数値で根拠が示せると、その意思決定はその分だけ目的に到達できる精度が上がると考える。

金融機関等の評価指標の一つとして、i Bank indexが実用化されることにより、顧

客企業の成長に重きをおいた戦略が重視され、結果として顧客企業の発展に寄与することを行っていたら、繰り返しやってくる危機を前に、実務家や学者が慌てずにすんだかもしれない。また、仮に従来の考えが正しい解決策であったとしても、不十分であったことの説明ができる。

金融の研究成果には多くの金字塔が軒を並

べる。実務者上がりの筆者が踏み込める可能性があるのは、中小企業側から金融機関を眺め、その間に存在する初歩的な相互関係に着目することでしかなかった。したがって指標名もi Bank indexとした。すなわち、iはintelligentである。私の“i”ではない。そうあってほしいという願いも込めて、この指標名にしている。

#### 〈参考文献〉

- ・吉原清嗣、中岡孝剛、庄司豊 [2020] 「独自指標で浮かび上がる地銀の顧客支援力と業績の関係 銀行・企業の共衰を脱し、収益強化を図りつつ共栄へ」『週刊金融財政事情2020年11月9日』一般社団法人 金融財政事情研究会
- ・吉原清嗣 [2021] 『金融力の測定—金融機関の新指標i Bank index』一般社団法人 金融財政事情研究会
- ・金融庁との共同研究『地域金融機関の企業育成能力を測る新指標「i Bank index」』  
[https://www.fsa.go.jp/frtc/kikou/2019/20200224\\_P38-42.pdf](https://www.fsa.go.jp/frtc/kikou/2019/20200224_P38-42.pdf)
- ・Kiyotsugu Yoshihara (2019), *A Proposal on the "i Bank Index": A Measure of Banks' Ability to Nurture Client Businesses*, Asian Development Bank Institute, *Fintech for Asian SMEs* (Edited by Naoko Nemoto and Naoyuki Yoshino), pp167-178.  
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/502781/adbi-fintech-smes.pdf>

## 環境激変に挑む中小企業の「危機対応」（総括編）

－ 事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の“レジリエンス（復元力）” －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

（キーワード） 危機対応、リスクマネジメント、レジリエンス、復元力、時間軸、支援者、信頼関係

（視 点）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2021年度を通じた年間調査テーマの一つに「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げ、四半期ごとを軸にトータル5本の調査レポートを発信してきた。これは、コロナ禍長期化のみならず、歴史を振り返れば、大地震や水害などの自然災害や、経済金融面での危機（ショック）や戦災など、企業経営上の危機はさまざまな形で常に存在してきたとみられたためである。こうしたなかで、業歴の長い企業（長寿企業）であればあるほど、さまざまな危機を乗り越えてきた経験を有しているとみられることから、それら長寿企業等の貴重な経験が、今日的な危機に直面する企業経営にとって示唆するものは大きいと考えられたためでもある。

本稿では、こうした問題意識の下、2021年度を通じて実施してきた「危機対応」にかかる長寿企業等へのヒアリング調査をあらためて振り返りつつ、今日的なリスクマネジメントという側面も含めて総括してみた。

（要 旨）

- 2022年に入ってから経済社会情勢は混迷の度合いを一段と強めており、有事の「危機対応」にも直結するリスクマネジメントの重要性が一段と高まっている。
- ヒアリング調査を実施した長寿企業の多くは、目下のコロナ禍をはるかに上回る幾多の危機を経験しつつ、それらを果敢に乗り越えて今日を迎えていた。
- こうした「危機対応」の貴重な経験は、有形無形の形で教訓として引き継がれており、長寿企業が備えている“レジリエンス（復元力）”の源泉となっている。
- 「危機対応」の局面で“支援者”が大きな力を発揮しているようなケースでは、当該企業が有している地域経済社会との長年の“信頼関係”が大きく関係しているように思われた。

## はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2021年度を通じた年間調査テーマの一つに「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げ、四半期ごとを軸に、導入編も含めてトータル5本の調査レポートを発信してきた(図表1)。

本稿では、2021年度を通じて実施してきた「危機対応」にかかる長寿企業等へのヒアリング調査をあらためて振り返りつつ、今日的なリスクマネジメントという側面も含めて総括してみた。

まず、冒頭の第1章では、混迷する経済社会情勢のなかでリスクマネジメントの重要性が高まっていることをあらためて概観した。続く第2章では、危機対応にかかるヒアリング事例を振り返りつつ、長寿企業の“レジリエンス(復元力)”の源泉、危機対応の時間軸、“支援者”との信頼関係などをキーワードに、若干の考察を加えてみた。

多様なリスクに直面する今日の中小企業に

とって、これら「危機対応」の事例等の示唆するものが、ますます混迷の度合いを強める経済社会を生き抜くうえでの何がしかの指針となれば幸いである。

## 1. 混迷する経済社会情勢のなかで長寿企業の「危機対応」に着目

### (1) 経済社会情勢の混迷を受けて一段と高まりをみせる危機対応の重要性

2022年に入り、長期化するコロナ禍の“出口”も一部で議論されるようになりつつある一方で、トンガ海底火山の大規模噴火(1月15日)、ロシアによるウクライナ侵攻(2月24日、現在も継続中)、部品仕入先がサイバー攻撃を受けたことに起因する大手自動車メーカーの全工場稼働停止(3月1日、翌日には復旧)、福島県沖で発生した最大震度6強(M7.4)の大地震(3月16日)による東北新幹線の長期運転見合わせ(4月14日には全線復旧)、3月末より続く中国・上海などでのロックダウン(都市封鎖)政策の長期化など、経済社会情勢は一段と混迷の度合いを

図表1 2021年度調査研究テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」にかかる作成レポート

通番	属性	サブタイトル	産業企業情報通番	発信日	信金中金月報掲載
—	導入編	数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは	2021-3	2021.6.21	2021年8月号
①	製造業編	変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例	2021-4	2021.6.28	2021年8月号
②	建設業編	同業者等との“連携”に見出す建設業の長寿企業の危機対応事例	2021-7	2021.9.29	2021年11月号
③	商業編	“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例	2021-9	2021.12.28	2022年2月号
④	飲食・宿泊業編	新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例	2021-12	2022.3.30	2022年5月号

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

強めている。

こうした状況を受けて、企業経営における「危機対応」の重要性も一段と高まりをみせている。日本損害保険協会が2021年9月に公表した、中小企業のリスク意識に関する意識調査の結果を見ても、「直近2～3年で企業を取り巻くリスクが増えた」と感じている企業は6割強にも及び、混迷が続く経済社会情勢を反映したものとなっている。ちなみに、同調査結果から直近2～3年で増えたと思うリスクの内容を見ると、「自然災害」と「感染症」が37.3%、「取引先の廃業による売上の減少」が32.5%と、この上位3項目の回答が突出して多い。また、これに続くものとしては「サイバーリスク」(13.9%)、「情報の漏洩」(10.9%)など、経済社会が求めるIT化の動きと密接に関連した項目の回答割合が高

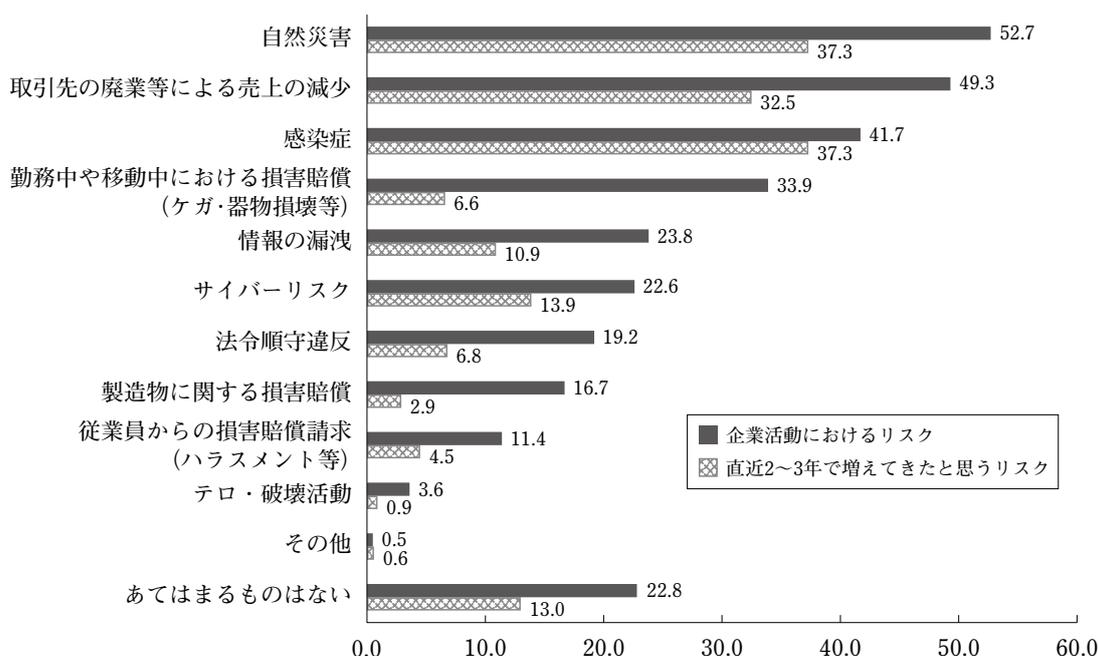
く、近年の企業経営を取り巻くリスクそのものの多様性や対応の困難性を象徴するものとなっている(図表2)。

## (2) リスクの多様化などであらためて脚光を浴びるリスクマネジメント

コロナ禍の長期化を筆頭に企業経営を取り巻くリスクの多様化が進むなか、近年では「リスクマネジメント」の重要性が一段と高まっている。

いうまでもなく、企業経営を取り巻くリスクは極めて多種多様に及び、地震や水害といった自然災害のような突発的なものから、経済社会情勢の急変(ショック的なもの)、感染症の蔓延、経営管理不備などに起因する法令・コンプライアンス違反など、発生原因やその頻度から被害の大きさまで、実にさま

図表2 事業活動を行っていく上で考えられるリスク(複数回答)(n=1,031)



(備考) 一般社団法人日本損害保険協会『中小企業のリスク意識・対策実態調査2021 調査結果報告書』(2021年9月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さまざまな要素が複雑に入り組んだものとなっている（図表3）。また、その発生原因についても、予測不能かつ不可抗力的といわざるを得ないようなものも少なくない一方で、事前に適切な対策を講じていれば被害をある程度最小限に抑えることができるものもあつたりと、講じるべき対策も極めて多岐にわたるのが実情となっている。

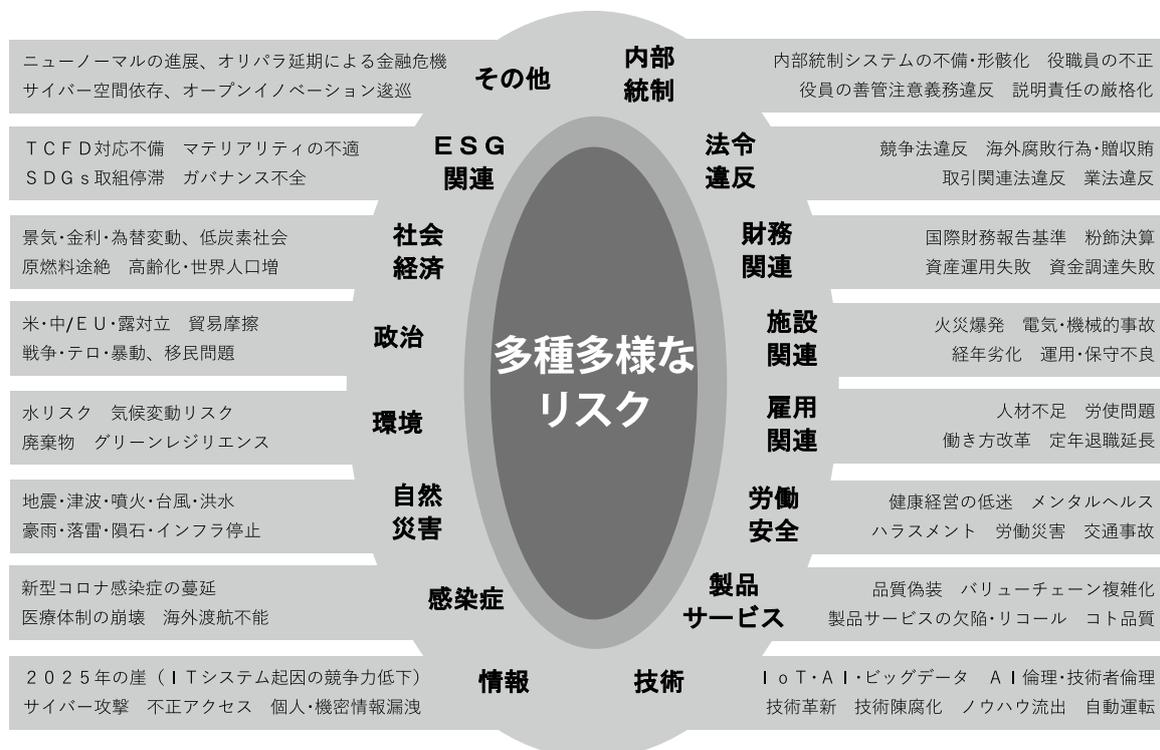
こうしたなかで、近年のリスクマネジメントの世界では、すべてのリスクをゼロにすることはできないという前提の下、リスクに対する「備え」の重要性を認識しつつも、当該リスクが顕在化してしまったときの影響（被害）を最小限に抑えるとともに（リスクコントロール）、できるだけ早期回復（復旧）

を目指す“レジリエンス（復元力）”という考え方に重点を置くケースが増えている。

また、対策を検討していくにあたっては、リスクごとの「発生頻度」と「影響度」を勘案して、想定されるさまざまなリスクを「リスクマップ」（図表4）に落とし込みながら、対策にメリハリを付けていくような手法も用いられている。リスクの発生頻度や影響度は、企業の置かれている状況などによってさまざまであることから、リスクマップに万能なものはないが、対応の優先順位などを検討していくうえで参考にすべきものとなっていると考えられる。

なお、2021年度の年間調査テーマ「危機対応」にかかるヒアリング調査においては、

図表3 企業経営を取り巻く多種多様なリスク



（備考）MS&ADインターリスク総研『最新 リスクマネジメント経営』（2021.3.29）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 リスクマップの一例



(備考) 深津嘉成『予測不能な時代に先手を打つ リスク大全』(2021.6.11、東京海上日動リスクコンサルティング(株)編集)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事前の「備え」について尋ねるというよりは、どのような危機（リスク）に直面し、その時どのように対応してきたのか、という観点に重点を置いたものとなった。これはまさに、長寿企業が長寿たる所以のひとつである“レジリエンス（復元力）”という要素に着目したアプローチであり、結果的に、コロナ禍の長期化など今日的なリスクに直面する多くの中小企業にとっても、危機対応の貴重なケーススタディとして示唆に富む部分が多かったものと考えている。次章では、これらの対応事例をあらためて振り返ることで、示唆に富む部分とは何だったのかをさらに考察してみたい。

## 2. 長寿企業等の「危機対応」の事例が今日の中小企業経営に示唆するものは何か

### (1) 危機対応の教訓が示唆する長寿企業の“レジリエンス（復元力）”

ここでは、2021年度を通じてヒアリングを実施してきた「危機対応」の事例（図表5）をあらためて振り返ってみたい。当初は、目下のコロナ禍長期化が多くの中小企業の事業継続へ危機的な状況をもたらしているなかとはいえ、「業歴の長い企業（長寿企業）であれば、足元のコロナ禍への対応もさることながら、歴史を振り返ればもっとさまざまな危機（リスク）に直面した経験を有しつつ、それら乗り越えて今日を迎えているはずだ」という想定の下、時には100年単位で歴史を遡りながら、過去の「危機対応」の貴重な経験を語っていただくというスタイルを進めていった。

図表5 2021年度にヒアリング調査を実施した「危機対応」の事例概要（15件）

区分	社名（所在地）	危機対応の概要
① 製造業	㈱吉田金属製作所 （東京都大田区）	バブル崩壊をきっかけに主力取引先の事業撤退に直面、以後は特定企業依存から脱却を図る。リーマンショック時の周辺事業の代金回収不能問題では本業専念の重要性を再認識。
	㈱若松 （東京都港区）	後継者問題や酒税法大幅改正のあおりを受け約100年前に酒造業を廃業、飲食業や物販業へ業態転換して事業存続。近年では事業環境悪化を受けて祖業・酒造業の復活を実現。
	㈱にんべん （東京都中央区）	幕末政変時に御用金等の未回収問題に直面し、内部留保経営の重要性を認識。明治期に勃発した商品券取付け騒動（風評被害）は地域同業者の全面協力もあり事態収拾。
② 建設業	北信土建㈱ （長野県長野市）	長野五輪特需一巡や「脱ダム宣言」などによる需要急減に対して、いち早く新規事業（環境、不動産開発）を立ち上げ、「先回りの経営」で事業基盤の安定化を図る。
	㈱クマイ商店 （東京都台東区）	幕末政変で付近一帯が戦場化しつつも同業者仲間との連携で事業存続。バブル崩壊を受けた主要取引先の経営危機表面化をきっかけに、“量より質”の利益重視経営へ大転換。
	㈱中村社寺 （愛知県一宮市）	社寺仏閣建築で業歴千年、戦後は地場ゼネコンとして躍進するも競争激化などから経営危機が表面化、同業者の協力で社寺建築へ原点回帰。新築需要減を受け補修事業に軸足。
③ 商業	㈱守半海苔店 （東京都大田区）	高度成長期の森海苔（主要仕入先）の産地閉鎖には迅速な産地切替で対応。新型コロナ禍での需要激減に対しては補助金活用でホームページ一新、オンライン販売を強化。
	㈱横田屋本店 （宮城県気仙沼市）	業務委託先の経営危機にはM&A(買収)で立ち向かう。東日本大震災では壊滅的な被害を受けるも、同業者や信用金庫の全面協力をを受け、社員総動員で復旧・復興へ全力対応。
	アサヤ㈱ （宮城県気仙沼市）	マグロ漁船激減による事業環境悪化は創業時の精神に立ち返りつつ社内外の全面協力で対応。東日本大震災では壊滅的な被害を受けるも顧客第一の精神で復旧・復興へ迅速対応。
	㈱太陽 （滋賀県彦根市）	地域協力の過程で取得した土地が資金繰りを圧迫するも地域事情を理解する信用金庫の協力で解消。「三方よし」の精神を受け継ぐ社是の下、構造的な事業環境悪化へも対応中。
④ 飲食・宿泊業	東高円寺 小満津 （東京都杉並区）	明治期創業の伝説の名店「京橋 小満津」は後継者不在等で閉店するも、店主の孫により15年後に看板復活。仕入価格高騰時には、苦悩の末、長年の仕入先業者の変更を断行。
	日本橋とよだ （東京都中央区）	関東大震災では店舗焼失するも常連客等の支援で営業再開。太平洋戦争時には営業休止中にもかかわらず「とよだをなくすわけにはいかない」と常連客が仕出し弁当を発注。
	㈱古名屋 （山梨県甲府市）	甲府大空襲で全館焼失するも焼け野原で一般市民に温泉開放。近年のノロウイルス発生時や食材偽装の社会問題化に対しては迅速・適切な初動対応で従業員と地域の信頼を維持。
	㈱環翠楼 （神奈川県箱根町）	関東大震災では建物が一部損壊。新型コロナ禍でインバウンド需要蒸発に見舞われつつも、襖の改修資金をクラウドファンディングで調達するなど伝統と革新の融合を推進。
	天ヶ瀬温泉街 （大分県日田市）	2020年7月豪雨による水害で一帯が甚大な被害に見舞われつつも、地元の若手経営者らが一体となり温泉街復興に尽力。被災旅館の再建局面では信用金庫とも密接に連携。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

結果、当初の想定に違わず、多くの長寿企業が目下のコロナ禍をはるかに上回るような危機を経験しつつ、それらを果敢に乗り越え、今日を迎えていることがあらためて明らかとなった。また、危機対応が過去のものであればあるほど、現経営者が直接的に体験したものではないケースも多かった。にもかかわらず、それらの貴重な危機対応の経験は、代々の経営者や従業員たちの間で家訓・社訓などの形で脈々と語り継がれ、また社史等に

きちんと記録されながら、今日の経営に多くの教訓を残していた。こうした有形無形の形で引き継がれ続ける教訓こそが、長寿企業が備えているといわれるレジリエンス（復元力）の源泉そのものであったといっても過言ではないであろう。

目下のわが国経済社会にとって、コロナ禍の長期化が未曾有の危機をもたらすものであることは間違いない。しかし、中長期的な観点に立ち返って今後の事業継続を展望したと

き、目下の苦難を乗り越えた経験もまた、やがては後世に語り継がれていく貴重な教訓となっていくに違いない。長期化するコロナ禍の“出口”も一部で議論されるようになりつつある今は、まさに正念場といえよう。

## (2) 危機対応にも時間軸

2021年度のヒアリング事例を通して見えてきたことのひとつに、さまざまな危機には「時間軸」が存在しているのではないかと、ということが挙げられる。すなわち、ひとつで事業継続の危機といっても、その危機の内容をみていくと、自然災害や取引先の経営危機のような突発的なものがある一方で、中長

期的に進展するさまざまな事業環境の変化が結果的に当該企業に対して存続の危機をもたらしているという、構造的な性質を帯びたものも少なくなかった（図表6）。

一般的に「危機対応」といえば、地震や水害といった自然災害などの突発的なアクシデント（環境激変）の文脈で語られることも多いが、長い時間をかけて構造的に押し寄せる事業環境の変化も、対応を誤れば企業存続が危ぶまれるという点では、同様に危機と呼べるものであった。さらに、今日的な経営課題のひとつとして語られることの多い「事業承継」の問題についても、適切な対応を誤れば企業存続の危機を招くものであり、長い時間

図表6 ヒアリング調査を実施した「危機対応」にかかる事例の時間軸と対応のキーワード



(備考) 1. 社名後ろの数字①～④は、掲載レポートの通番を示す。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

をかけて押し寄せる構造的危機と何ら変わらないということを、あらためて認識することができた。

なお、危機の時間軸が構造的であればあるほど、戦略的に対策を講じる時間的猶予を持てるのも実態であろう。アクシデントさながらに突発的な危機に見舞われた時ほど、いち早く復旧・復興に取り掛からなければならないことはいうまでもないが、一方で長い時間をかけて進展していく構造変化あるいは事業承継の問題に対して、時間的猶予があるにもかかわらず“何もしない”という対応の積み重ねこそが、将来的には突発的なアクシデントと同様に、事業存続の危機をもたらすものとなり得るということを、私たちは今いちど認識すべきなのかもしれない。

### (3) 危機対応の成否の重要なカギを握る“支援者”の存在

中小企業が存続の危機に直面したとき、“支援者”の存在が重要なカギを握ることも少なくなかった。今般の「危機対応」のヒアリングにおいても、古くから取引のあった信用金庫や、日ごろより接点を有していた同業者仲間などの存在が、当該企業の危機対応の局面で“支援者”として大きな力を発揮しているようなケースは多かった。一方、「社員一丸となって」といったコメントに代表されるように、突発的な緊急事態に直面するなかで、当該企業の構成員である社員たちが、あたかも内部の“支援者”のごとく立ち上がり、事業存続を支える原動力となっていた

ケースも散見された。

なお、危機対応の局面で支援者が現れるのは、当該企業が「なくてはならない存在」として認識されているからに他ならない。社員たちにとってなくてはならないことはもちろんだが、それ以上に顧客（取引先）にとって、あるいは地域社会にとってなど、それらステークホルダーらとの間に積み重ねてきた“信頼関係”の下で「なくてはならない存在」と認識されていたことが、結果的に各方面からの支援者を呼び込んでいたのではないかと思われた。

いざというときに支援者を呼び込めるような真の信頼関係が、一朝一夕に構築できるものではないことはいうまでもない。普遍的な経営理念の下で自社の存在理由を社内外へ発信しつつ、地域経済社会と共存共栄関係にあることの地道な積み重ねがあつてこそ、真の“信頼関係”は構築されてゆく。多くの長寿企業が有する“レジリエンス（復元力）”の一端は、平時には見えにくい潜在的な支援者との揺るぎない“信頼関係”によって支えられているものと考えられよう。

### おわりに

ある報道によれば、足元のロシアによるウクライナ侵攻を受けて、企業経営における契約上の「不可抗力条項」の存在が、危機管理上のキーワードのひとつとして急浮上しているという。すなわち、今般の紛争がロシアに対する日米欧の経済制裁の発動へ展開した結果、直接・間接を問わず、こうした不可抗力

によって企業が契約を履行できないケースが増えていることがその要因といわれている。

いうまでもなく、企業経営にとっての不可抗力は、今般のロシア・ウクライナ問題に限ったことではない。振り返ってみれば、2011年の東日本大震災や、近年各地で相次いでいる河川氾濫による水害なども、当事者だけではどうにもならないという意味で不可抗力ともいえるものであった。また、今後を展望しても、国際間の紛争拡大、未曾有の巨大地震発生、300年以上沈黙を続ける富士山の大噴火など、可能性を挙げていけばキリがないのも実情といえる。

本稿でも述べてきたとおり、リスクマネジメントの世界では、各事象の「発生頻度」等も勘案しながらこれらに対処していく（備えていく）ことになるわけであるが、発生頻度が低いからといってこれらのリスクを軽視するのではなく、冒頭の「不可抗力条項」も含めて契約関係の点検を進めるなど、専門家と

も相談しながら何らかの備えを講じていくことは必要なのかもしれない。

こうしたなかで、2019年7月より施行されている「事業継続力強化計画認定制度」の説明資料を参照すると、災害に備えて「事業継続計画」の形はとらずとも実効性のある取組みを行っていると思われる中小企業が数多く紹介されているのを確認することができる。経済社会の混迷はこれからも続いていくとみられるなかで、リスクを過度に恐れるのではなく、適切なコントロール下に置くことで「リスクを正しく恐れる」ことの重要性が、今後ますます高まっていくのではないかと考えられる。

リスクを正しく恐れながら、やれることからやっていく。言葉にしまえばシンプルではあるが、決して容易なことではない。「危機対応」は、これまでも、そしてこれからも永遠の経営課題のひとつであり続けるものといえそうだ。

## 〈参考資料〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『環境激変に挑む中小企業の「危機対応」』より
  - ◎導入編：数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは（鉢嶺実、信金中金月報2021年8月号）
  - ①製造業編：変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例（阿部貫人・鉢嶺実、信金中金月報2021年8月号）
  - ②建設業編：同業者等との“連携”に活路を見出す建設業の長寿企業の危機対応事例（中林祐吾・鉢嶺実、信金中金月報2021年11月号）
  - ③商業編：“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例（新谷春香・鉢嶺実、信金中金月報2022年2月号）
  - ④飲食・宿泊業編：新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例（清水啓輔・鉢嶺実、信金中金月報2022年5月号）
- ・後藤俊夫（日本経済大学大学院）『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA』（2017年3月、第一法規株）
- ・中小企業庁 経営安定対策室『事業継続力強化計画認定制度の概要』（2021年6月）
- ・仁木一彦（有限責任監査法人トーマツ）『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』（2020年8月、東洋経済新報社）
- ・（一社）日本損害保険協会『中小企業のリスク意識・対策実態調査2021 調査結果報告書』（2021年9月）
- ・深津嘉成（東京海上日動リスクコンサルティング株）『予測不能な時代に先手を打つ リスク大全』（2021年6月、株インプレス）
- ・MS&ADインターリスク総研『最新リスクマネジメント経営』（2021年3月、日経BP）

## 「従業員エンゲージメント」の改善策について

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) 従業員エンゲージメント、職場内コミュニケーション、ITツールによる補完

(視 点)

近年、信用金庫の間で「従業員エンゲージメント」に注目が集まる。従業員エンゲージメントを高めることで、若手・中堅職員の離職防止や業績の向上、さらには組織活性化などが期待される。その一方で具体的な改善策となると、多方面からのアプローチが想定され、試行錯誤する信用金庫もみられる。

本稿では、従業員エンゲージメント改善の第一歩を職場内コミュニケーションの(再)活性化と捉える。役職員の価値観やライフスタイルの多様化に加えて、コロナ禍で多くの信用金庫は職場内コミュニケーションの維持に苦慮していると想像される。信用金庫は従業員エンゲージメント改善のためにもフェイス・トゥ・フェイスの職場内コミュニケーションを積極化させる必要があり、併せてITツールの積極的な活用による実効性の補完が求められよう。

(要 旨)

- 従業員エンゲージメントとは、『従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされる。
- 2021年度の信用金庫の新規採用者数は5,211人(推計)となり、2000年度以降、増減を繰り返すものの、直近で特段の減少はみられなかった。
- 信用金庫は、従業員エンゲージメント改善への第一歩として、職場内コミュニケーションを(再)活性化させる必要がある。
- 足元の環境変化などを考慮すると、今後はフェイス・トゥ・フェイスの職場内コミュニケーション不足をITツールの活用で補うことが有効と言える。
- 本稿では、職場内コミュニケーション活性化などの従業員エンゲージメント改善に資するITツールを提供する3社の取組みを紹介する。

## はじめに

数年前から信用金庫の間で、「従業員エンゲージメントの改善」に注目が集まるようになった。従業員エンゲージメントとは、『従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされる。この背景には、職員数の減少に対する危機感が大きいと思われる。従業員エンゲージメントを改善させるなか、若手・中堅職員の離職防止に繋がりたいとの思いが強いようである。また、単なる従業員満足度の向上に留まらず、自発的な営業活動や自金庫の組織改革の活発化を期待する声もある。そこで本稿では、信用金庫の従業員エンゲージメント改善策について考えていきたい。

### 1. 信用金庫の採用・退職者の動向（推計）

従業員エンゲージメントの改善策を検討する背景として、近年、信用金庫から『新規採用で苦戦し、思うように採用できなかった』『若手・中堅職員の意図しない中途退職が増えている』との声を聞く機会が増えたことがある。そこで第1章では信用金庫職員の採用者数と退職者数の動向を確認することにした。

2020年度末の信用金庫の常勤職員数は10万1,002人となり、前年度末（10万1,932人）から930人の減少であった。退職者数が採用者数を上回ったため、10年連続で職員数が

前年度末を下回った形である。

2021年度の採用者数を、2021年4月末職員数－2021年3月末職員数で算出すると<sup>(注1)</sup>、5,211人となり、前年度からプラスに転じた（**図表1**）。2000年度以降の採用者数は、2004年度の3,150人から2008年度の6,813人まで増減を繰り返しており、この20年の平均採用者数（年間）は5,036人となる。

次に、前述の採用者数を用いて2020年度中の退職者数を推計する。2020年度中の退職者数を2020年3月末職員数＋2020年度採用者数－2021年3月末職員数で算出すると、5,962人になり前年度（7,597人減）から減少した。信用金庫の退職者数は、2000年度の1万1,443人から減少傾向にあったが、2009年度以降、緩やかな増加に転じている。なお、2000年度以降の年間の平均退職者数は6,976人であった。

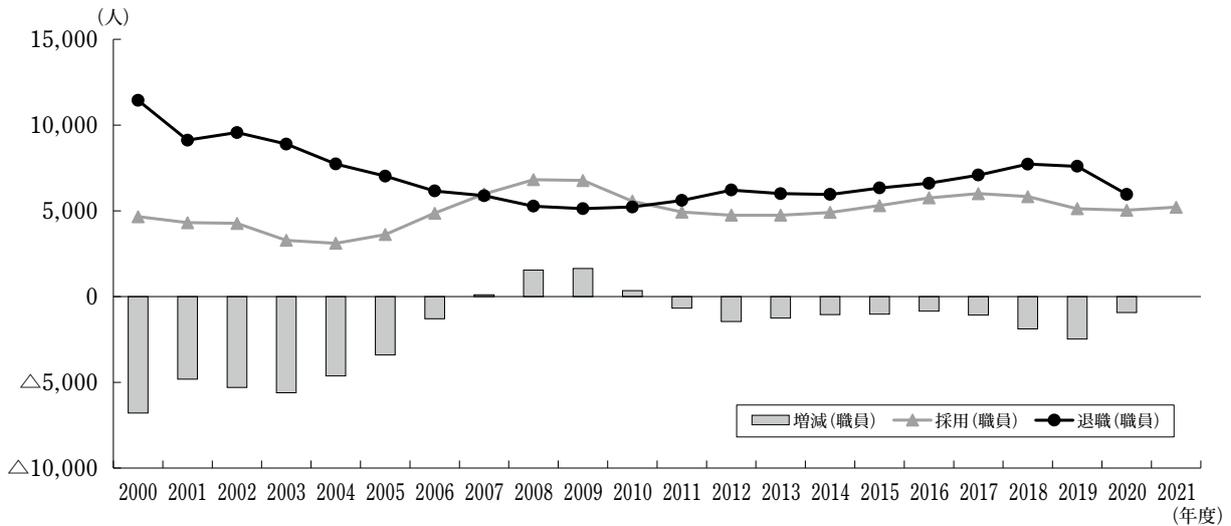
信用金庫全体でみた場合、この20年で採用者数が大きく減少したとまでは言えず、直近の10年は5,000人台前半で推移している。そのため近年の職員数の減少要因は、退職者数の増加の影響が大きいと考えられる。

参考までに採用・退職者数を男女別に分けてみた。2021年度の男性職員の採用者数は2,157人となり、前年度から139人の増加であった（**図表2**）。2000年度以降の傾向をみると、2003年度の1,202人を底に2008年度には2,945人にまで増加している。

その後数年にわたり減少し、2010年代は

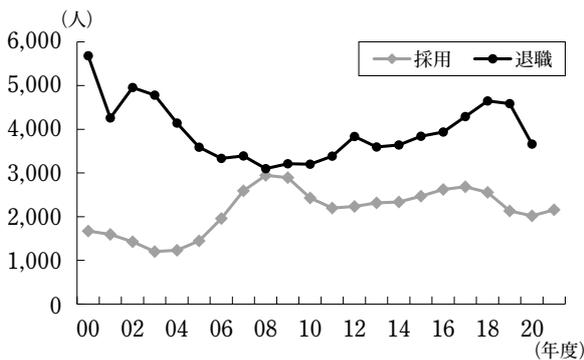
(注)1. 信用金庫の新規採用（中途採用等を含む）は年度初の4月入庫が一般的である。また4月中の中途・定年退職者数は少人数に留まると想像されるため、4月末の常勤職員数から3月末の常勤職員数を減じることで、当該年度の採用者数を推計した。

図表1 職員の採用・退職者数の推移（推計）

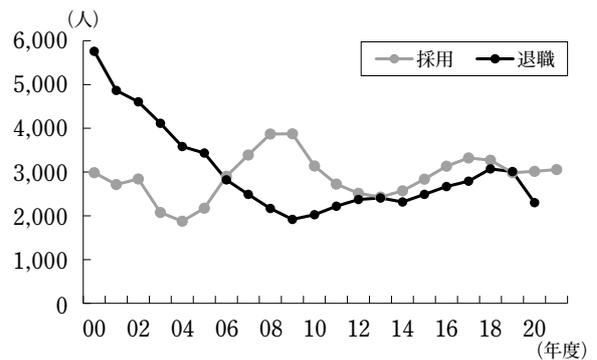


(備考) 図表1から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 男性職員の採用・退職者数の推移(推計)



図表3 女性職員の採用・退職者数の推移(推計)



2,000人台前半となる年度が多くなっている。一方の退職者数は20年超に亘り採用者数を上回っており、近年は乖離幅の拡大がみられる。2021年度の女性職員の採用者数は3,054人となり、2年連続で前期を上回った(図表3)。女性職員の退職者数は2009年度まで減少していたが、その後は緩やかな増加傾向を辿っている。ただし2006年度以降は、退職者数が採用者数を下回っており、結果として女性職員数は増加方向にあると言える。

いずれにせよ、近年の職員の減少要因の大

宗は、採用者数の減少というより、想定を上回る退職者数の増加にあると考えられる。となると信用金庫は、若手・中堅職員の処遇改善やモチベーション向上などに取り組み、中途退職に歯止めをかけるのを優先した方が良いのではないかと考えられる。また、モチベーションが向上すれば、労働意欲も高まり、限られた役員数でも高い成果を得られるだろう。

本稿で取り上げる従業員エンゲージメント改善策もこうした問題意識のなかから浮上した経緯がある。

## 2. 従業員エンゲージメント改善の目的

### (1) 従業員満足度との違い

近年、若手・中堅職員の離職防止などを目的に信用金庫の間で「従業員エンゲージメントの改善策」に注目が集まる。従業員エンゲージメントとは、『従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされる。従業員エンゲージメントは愛社精神に近いもので、従業員のエンゲージメントが高い企業ほど、離職率が低く、業績に対するモチベーションも高いと言われる。

一般に普及する従業員満足度が待遇改善などで従業員の満足度を高めることを目的とするのに対し、従業員エンゲージメントは貢献意欲を引き出すことが目的であり、両者は異

なる概念とされる（図表4）。

### (2) 期待される効果

従業員エンゲージメントの改善で期待される効果を挙げると、①離職率の低下、②業績の向上、③組織の活性化などとされる（図表5）。

#### ① 離職率の低下

自社に対する愛着心の向上や組織内コミュニケーションの活発化により、若手・中堅従業員の離職率が低下する。特に優秀な従業員の離職防止が見込まれるほか、採用面での好影響も期待される。

#### ② 業績の向上

従業員の自社に対する貢献意欲が高まり、主体的に活動するようになるため、業績の向

図表4 従業員満足度と従業員エンゲージメントの違い（例）

分類	従業員満足度	従業員エンゲージメント
目的	社員満足を生み出す	貢献意欲を引き出す
項目	Privilege（待遇）に関すること	Privilege（待遇）に加えて、Philosophy（目標）、Profession（活動）、People（風土）に関すること
関係	会社から一方的に社員に提供する	社員が期待しているものを会社から提供する
効果	業績に結び付きにくい	業績に直結する
分析方法	従業員満足度調査	エンゲージメントサーベイ

（備考）株式会社リンクアンドモチベーション資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 従業員エンゲージメント改善の効果

離職率の低下	自社に対する愛着心の向上や組織内コミュニケーションの活発化により、若手・中堅職員の中途退職が減少する。
業績の向上	従業員が主体的となって活動するようになるため、業務効率が改善し、自社の業績も向上する。
組織の活性化	仕事へのモチベーションが高まるなか、一人ひとりが主体的に自社に関わることで組織の活性化やイノベーションの創出が期待される。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

上に繋がる。企業業績の向上は、従業員の貢献意欲にプラスに働くため、さらなる好循環サイクルの実現が期待される。

### ③ 組織の活性化

仕事へのモチベーションが高まり、一人ひとりが主体的に自社に関わることで、組織の活性化やイノベーションの創出に繋がる。職場内の雰囲気も明るくなり、自社に対するネガティブな感情が生まれにくくなるとも言われる。

## 3. ITツール活用による職場内コミュニケーションの補完

### (1) 職場内コミュニケーションの活性化

従業員エンゲージメントに対する関心が高まるなか、多くの信用金庫がエンゲージメントの改善を目標に掲げるようになった。ところが具体的な改善策となると、多方面からの施策実施が想定され、優先順位付けで試行錯誤する信用金庫も多いようである。

本稿では、職場内コミュニケーションの(再)活性化を従業員エンゲージメント改善の第一歩と位置付ける。働き方改革や役職員一人ひとりの価値観、ライフスタイルが重視される現在、かつてのような業務時間外を含めた同調的な集会などの開催は困難となりつつある。加えてコロナ禍による勤務体系の多様化(二班体制など)および対面からオンラインへの移行(研修など)もあり、顔の見える距離でのコミュニケーション機会は大幅に減少したと想像される。職場内コミュニケーションの減少が役職員間の人間関係の希薄

図表6 職場のコミュニケーションが変化したことによる中長期的な課題(単位:%)

仕事のノウハウが継承されない	29.7
職場の一体感やチームワークが弱くなる	28.9
離職者ややる気のない人がでてくる	22.1
非効率な会議や無駄な出社が続く	16.6
職場全体の仕事の効率や生産性が下がる	16.5
あてはまるものは特になし	26.6

(備考) 株式会社リクルートワークス研究所『「職場における集まる意味の調査」調査結果』より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

化、さらには相互理解の低下を招き、結果としてエンゲージメントの低下に繋がっているのではないかと。

こうした課題は、コロナ禍の特殊事情ではなく、中長期的に続くと予想され、信用金庫の強みであった先輩社員によるきめ細かいOJTなどを機能させにくくさせる。信用金庫を対象を絞った訳ではないが、株式会社リクルートワークス研究所の調査では、コロナ禍により職場のコミュニケーションが変化したことによる中長期的な課題として『仕事のノウハウが継承されない』などが挙げられている(図表6)。

### (2) IT活用による補完

今後、信用金庫は職場内コミュニケーションを早急に(再)活性化させ、従業員エンゲージメントの改善に取り組むことが求められる。その際、ITツールの活用によるフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション不足の補完が必要になると考える。

かつてのように業務と直接関係ない雑談や情報交換を行いにくい業務環境なら、ITツールで積極的にコミュニケーションを図っ

ていく必要もある。これによって、コミュニケーション機会や時間を確保でき、また品質を高める効果も期待されよう。

#### 4. 参考企業の紹介

本稿では参考までに、ITツールを活用した職場内コミュニケーション活性化策のうち、近年、地域銀行などで広がりが見られるシステム（仕組み）を紹介する。具体的には、①エンゲージメントサーベイ、②ピアボーナス、③1on1ミーティングのシステムを提供する3社を取り上げる。

##### (1) 株式会社リンクアンドモチベーション 「モチベーションクラウド」

###### ① 同社について

株式会社リンクアンドモチベーションは、『モチベーションエンジニアリング<sup>(注2)</sup>によって組織と個人に変革の機会を提供し意味のある社会を実現する』を企業ミッションに掲げる（図表7）。同社は、企業経営において最も重要なのは「従業員エンゲージメントの向上である」という一貫した考え方を

軸に、組織状態の診断に留まらず、採用・育成・制度・風土のワンストップでのコンサルティングや、イベント・メディアも含めた真のエンゲージメント向上を支援する。

従業員エンゲージメントの診断や改善策を提供する企業は複数存在する。これらの競合他社に対する同社の強みは創業以来培ってきた膨大なデータ蓄積とコンサルティングノウハウであり、より客観的・多面的な従業員エンゲージメントの診断および改善提案を可能としている。そこで以下では、同社の提供する「モチベーションクラウド」について紹介する。

###### ② 「モチベーションクラウド」の概要

同社は、2016年7月、国内初の従業員エンゲージメント向上クラウドサービス「モチベーションクラウド」（以下「同サービス」という。）の提供を開始した。同サービスは、これまで同社が手掛けてきた8,740社・237万人のデータベースをもとに組織状態を診断し、具体的な施策提案を行えることを強みとする。

同サービスの主な特徴は、(イ)国内最大級のデータベースをもとに従業員エンゲージメントを可視化、(ロ)創業以来20年間の実績のあるコンサルティングノウハウをツール化、(ハ)具体的な組織改善施策を提案するコンサルタントが実際の変革まで並走、である（図表8）。具体的には、従業員に対しオンライン上の調査を実施し（組織診断サーベイ）、診断結果に基づいたアクションプランを設定する。そ

図表7 会社概要

社名	株式会社リンクアンドモチベーション (東京統合拠点)
本社所在地	東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー15階
設立	2000年3月27日（創業は2000年4月7日）
ホームページ	<a href="https://www.lmi.ne.jp/">https://www.lmi.ne.jp/</a>

(備考) 図表7・8ともに同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 「モチベーションエンジニアリング」とは、同社の独自性と競争優位性を創り出している基幹技術で、「診断技術」と「変革技術」によって構成される。

図表8 モチベーションクラウドの特長

国内最大級のデータベースをもとに従業員エンゲージメントを可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モチベーションクラウドでは、国内最大級の8,740社・237万人のデータベースをもとに組織状態を可視化・分析可能</li> <li>●期待度と満足度の2軸アンケート調査により、どの組織課題から優先的に取り組めば良いかが分かりやすい</li> <li>●他社との比較、部署・階層別での比較、過去との比較といった様々な角度からの組織分析や、パルスサーベイによる月次や週次での進捗把握が可能</li> </ul>
創業以来20年間の実績のあるコンサルティングノウハウをツール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●心理学・行動経済学などを基盤としたコンサルティングノウハウを用いて、創業以来、多くの企業の組織変革を支援</li> <li>●モチベーションクラウドでは、これまで蓄積してきたノウハウを用いて、再現性と実効性のある組織変革をサポート</li> </ul>
具体的な組織改善施策を提案するコンサルタントが実際の変革まで並走	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モチベーションクラウドによる組織変革が円滑に行われるように、コンサルタントが随時アドバイスを実施</li> <li>●現場で多くの組織を変革まで導いてきたコンサルタントが組織変革をサポート</li> </ul>

のうえで進捗確認のサイクルを回すなか、従業員エンゲージメントの向上を図っていくものである。

### ③ 取組状況

同サービスの導入企業は、これまで東京や大阪といった大都市部に立地し、従業員規模で30～300人の企業を中心であった。しかしここに来て、金融機関を含む大手企業や地方企業にも導入事例が広がりつつある。コロナ禍による在宅勤務の増加や懇親会の自粛で職場内コミュニケーションが減少するなか、従業員エンゲージメントの低下が懸念される。まずは現状を把握し、優先度の高い課題から改善に取り組むべく同サービスを導入する企業が増えている。

従業員エンゲージメントの改善が注目を集めるなか、同社は同サービスの全国展開にも力を入れており、2021年1月には地方専任営業部隊を設置するとともに、地域金融機関に

対するセールスに乗り出した。2021年9月には阿波銀行が地方銀行で初めて同サービスを導入するなど<sup>(注3)</sup>、従業員エンゲージメントに力を入れようとする地域金融機関から照会が増えている。

### ④ 今後の展開など

同社は、地域金融機関のネットワークを介した取引先ビジネスマッチングにも期待する。ただし同社はビジネスマッチングによる連携を主目的とせず、地域金融機関に同サービスの導入を提案し、活用メリットを実感するなかで取引先ビジネスマッチングにも繋げたいと考える。

## (2) Unipos株式会社「ピアボーンズ® Unipos」

### ① 同社について

2012年に設立のFringe81株式会社が2017年6月に開始したサービス。2021年10月に社名変更を行いUnipos株式会社に。以降、『感情

(注)3. 2021年9月3日付 株式会社阿波銀行ニュースリリースを参照。同行は、CIS（お客さま感動満足）とES（従業員満足）の好循環を目的に同サービスを導入した。

報酬を社会基盤に』をコーポレートミッションに掲げ、HR (Human Resources) 領域のソフトウェア「ピアボーナス® Unipos」の開発・提供を行う (図表9)。

ピアボーナスとは、仲間や同僚を意味するピア (peer) と報酬 (bonus) が組み合わさった言葉で、日ごろ表面化しにくい仕事による成果や貢献に対して従業員同士が互いに感謝のメッセージと報酬 (ポイントなど) を送る仕組みのこと。対面によるウェットな職場内コミュニケーションが減少し、また実施が困難になるなか、ピアボーナスを導入し感謝や称賛を制度化・オープン化する企業が増えている。

図表9 会社概要

社名	Unipos株式会社
所在地	東京都渋谷区神宮前5-52-2 青山オーバルビル7F
設立	2012年11月 (旧Fringe81株式会社。2021年10月社名変更)
ホームページ	<a href="https://www.unipos.co.jp/">https://www.unipos.co.jp/</a>

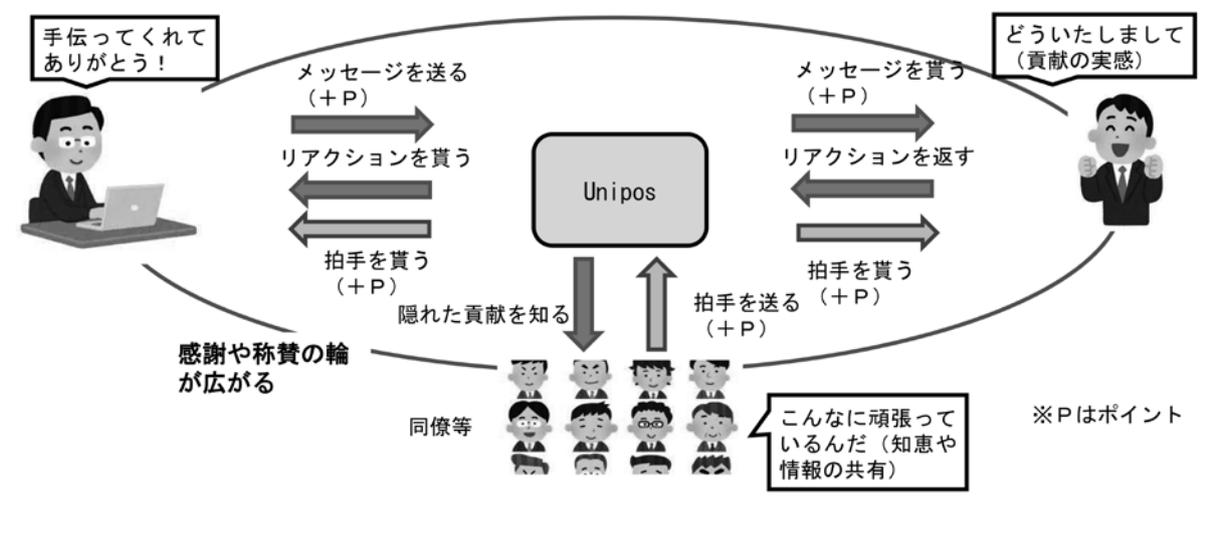
(備考) 図表9から11まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## ② 「ピアボーナス® Unipos」の概要

同社の提供する「ピアボーナス® Unipos」(以下「Unipos」という。)は、従業員が日々の業務における貢献などに対して、フィードバック・称賛と少額のポイントをオープンな場で送り合うことで、ポジティブな組織文化や風土づくりを目指すWEBサービスである (図表10)。

かつてのように個人対個人で感謝や称賛を完結させるのではなく、オンライン上のオープンな場で伝え合い、一人ひとりの行動を組織全体に周知する狙いがある。これによって知恵や情報の共有が進み、さらに感謝や称賛といったポジティブな習慣を備えた組織風土への改革が進む。Uniposは、バリューに紐づく活動や部署間の連携・共有の増加を目指す仕組みと言えよう (図表11)。なおUniposで受け取ったポイントは、導入企業の負担で当該従業員の給与に加算する以外に、ポイント相当分を社会貢献活動に寄付することなども可能である。

図表10 Uniposの仕組み (イメージ)



図表11 Uniposの目指すところ

特 長	内 容	期待する効果
称賛が習慣化する	自然と称賛を送りたくなるシンプルで使いやすい設計を採用。称賛される機会が増え、従業員の貢献・挑戦意欲が高まる。	エンゲージメント向上 離職率の低下
貢献が見える・活かせる	タイムライン上で部下の貢献を把握し、拍手ボタンで称賛できるので、忙しいマネージャーも無理なくチームのマネジメントを改善する。	マネジメントの強化 心理的安全性の向上
組織風土が変わる	#ハッシュタグで「行動指針に沿った貢献」を目にする機会が増えるので組織全体への企業理念・行動指針（バリュー）の浸透が自然と進む。	バリューに紐づく活動増加 部署間の連携・共有増

### ③ 取組状況

わが国を取り巻く社会・経済が大きく変わるなか、自社のビジネスモデルや組織改革に取り組む企業は多い。そこで組織風土を変える「きっかけ」に、Uniposを導入する企業が増えている。

導入企業の傾向をみると、従業員数が30人から3,000人超までの幅広い業種・業態で導入が進んでおり、2022年1月には累計導入社数が600社を突破した。また地域金融機関の導入状況をみると、静岡銀行（対象は約3,000人）が2021年5月よりUniposを導入しており<sup>(注4)</sup>、今後も導入の増加が見込まれる。

### ④ 今後の展開など

同社は、2022年1月にグループ内企業間の閲覧範囲指定機能を提供開始したほか、2月には個人対個人だけでなく組織やチームに対しても感謝や称賛を送ることが可能な「複数人投稿機能」を追加するなど、Uniposの機能拡張に取り組んでいる。

また同社は、資本業務提携するSansan株式会社との連携を強化していく考えである。

### (3) 株式会社KAKEAI「1on1支援クラウドシステムKakeai」

#### ① 同社について

株式会社KAKEAIは2018年に創業したベンチャー企業で、「1on1支援クラウドシステムKakeai」（以下「同システム」という。）の開発・運営を行う（図表12）。また同社は『あなたがどこで誰と共に生きようとも、あなたの持つ人生の可能性を絶対に毀損させない。』を企業ミッションに掲げる。

新型コロナウイルスの影響が深刻化するなか、企業と従業員および従業員同士の物理的・心理的距離には拡大がみられる。こうした状況下、業務マネジメントの一環として部下に対して行う指示・指導中心のミーティングではなく、部下視点に立った支援<sup>(注5)</sup>や理解を目的とする「1on1ミーティング」の導

図表12 会社概要

社 名	株式会社KAKEAI
所 在 地	東京都港区赤坂8-5-6 IPIAS AOYAMA 206
創 業	2018年4月
ホームページ	<a href="https://kakeai.co.jp/">https://kakeai.co.jp/</a>

(備考) 図表12から14まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 4. 2022年1月24日付 株式会社Uniposニュースリリースを参照。なお信金中央金庫も2021年5月にUniposを全社導入済みである。  
5. 短期的視点に限らず、中長期的視点での成長も含む。

入企業が急速に増えている。

その一方で、1on1ミーティングの実施にはいくつかの課題が散見される（図表13）。この対応策として、上司向け研修の実施や応対マニュアルの整備などを行う企業もあるが、上司・部下ともに負担感を感じることなく高品質のコミュニケーションを継続的に実施していくため、新たに支援システムを導入する企業が増えてきた。

## ② 「1on1支援クラウドシステムKakeai」の概要

同社の提供する同システムは、1on1ミーティングに特化しており、スムーズな対話、対話の質の向上、心理的・物理的な対話負担の軽減など、現場の使いやすさを重視する（図表14）。そのため、システムユーザーで

ある現場からの評価が高く、競合他社に対する優位性を発揮している。

なおユーザー企業が同システムの導入を検討する際の評価ポイントは、(イ)上司の負担軽減、(ロ)コミュニケーションの質の維持、(ハ)本音を言い合える仕組みの構築（心理的安全性の確保）などとされる。

## ③ 取組状況

2020年以降の社会全体の急速な在宅勤務・テレワークへの移行と、そこから生じた職場内コミュニケーションに関する課題も相俟って、同社にはコロナ前と比較し約50倍の引合いがあるとのこと。足元では1on1ミーティングを導入したものの、運用面で課題を抱える大手企業などからシステム導入に関する照会が寄せられている。また導入企業から

図表13 1on1ミーティングの課題（例）

<ul style="list-style-type: none"> <li>・話したいこと、話すべきこと、話して良いことがお互いにわからず、噛み合わない。</li> <li>・業務の進捗確認だけで終わり、腹を割って本音の話ができず、プライベートの話は事務的なことしか報告できない雰囲気がある。</li> <li>・日頃大切にしている考え方や価値観の共有ができず、業務もスムーズに進みづらい。</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

図表14 Kakeaiの特長（シーン別）

1on1の前	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1on1の効率を大きく変える、とても簡単な前準備。メンター（上司）やメンティ（部下）が主体的にストレスなく話したいことを本音で決められる、相手に期待している対応を遠慮なく簡単に伝えられる。</li> <li>●予定表やテーマが設定されたら、マネージャーやメンターにはTeams・Slack・メール等でお知らせする。</li> <li>●メンター（上司）には、トピックや「期待されている対応」だけではなく対応のヒントを提供する。</li> </ul>
1on1の「実施」	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リモートでも対面でも、とにかくズレない、次に繋がる、積み上がる。</li> <li>●ビデオ通話内蔵、リアルタイムに共有されるメモ、自分だけのメモ、宿題や約束事の管理</li> </ul>
1on1の「後」DATA	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マネージャーやメンターには、社会全体の傾向も踏まえて改善の材料を提供する。</li> </ul>
1on1シーン以外/ ナレッジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マネージャー個人が持つ具体的な工夫を組織知へ。社内だけではなく、社外のマネージャーのナレッジも表示する。</li> </ul>
1on1シーン以外/ 実態を踏まえた現場 支援サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エグゼクティブや人事・経営のシステム管理者へは、マネージャーやメンター自身が確認できる情報に加えて、担当組織や全社のサマリーも確認可能である。</li> </ul>

の口コミで同社に関心を寄せる企業も多い。

2022年2月現在の同システム導入企業は100社程度となり、企業規模では従業員数が数十人から数千人規模まで幅広い。現状は東京に本社を置く大企業の導入が中心だが、同システムの認知度向上もあり地方企業の導入も増えてきた。また直近では、2022年1月に朝日生命保険相互会社が全社向け（3,300人）に導入したほか<sup>(注6)</sup>、大手金融機関でも同システムの導入予定がある。

#### ④ 今後の展開など

同社では、引き続き同システムの機能拡張などに取り組んでいく。ただし過度な人事管理システムとの機能統合までは考えておらず、むしろユーザー企業は用途に応じて各種システムを使い分けた方が便利だと同社はみている。

#### 〈参考資料〉

- ・株式会社リクルートワークス研究所 ニュースリリース
- ・株式会社リンクアンドモチベーション ニュースリリース等
- ・株式会社阿波銀行 ニュースリリース
- ・Unipos株式会社 ニュースリリース等
- ・株式会社KAKEAI ニュースリリース等

## おわりに

信用金庫は役職員同士の顔が見えるアットホームな職場環境なので、ITツールを用いてまでコミュニケーションを行う必要性は乏しいとの意見が聞かれる。しかしながら働き方改革が進み、個人の価値観やライフスタイルが重視される現在、仮に新型コロナの感染対策が緩和されたとしても、かつてのような業務時間外の私的交流などは再開が難しいのではないかと。役職員が一堂に会するような研修やイベント、各種会議も対面ではなく、オンライン開催が続くと思われる。効率性や生産性向上をより重視する業務運営が求められるなか、営業現場ではちょっとした雑談も難しい状況にあるかもしれない。

こうした状況を勘案するならば、今後は信用金庫においてもITツールを活用してフェイス・トゥ・フェイスの職場内コミュニケーション不足を補完することが必要になると言えるだろう。

---

(注)6. 2022年1月13日付 株式会社KAKEAIニュースリリースを参照

## 「越境学習プログラム」への取組みについて

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) ビジネスモデル再構築、イノベーション人材の育成、リーダーシップ、  
課題解決能力、越境学習プログラム

(視 点)

人口の高齢化・減少や急速なDX進展、さらには長引くコロナ禍を受け、わが国を取り巻く社会・経済環境は大きく変化しつつある。こうした状況下、信用金庫は時代の変化に即応した新しいビジネスモデルへの転換が急務と言われて久しい。にもかかわらず変化スピードが思うように上昇しない要因の一つに、組織内におけるイノベーション人材の不足があると言われる。

他業態の動向をみると、ここ数年、イノベーション人材の育成に向け「越境学習プログラム」を導入する事例が増えてきた。将来の幹部候補生をベンチャー企業に派遣し、自ら考え・行動するリーダーシップ、課題解決能力やイノベーション実現力を養成する狙いがある。また自社の組織活性化や新しい知見獲得なども期待される。

(要 旨)

- 信用金庫の貸出金利息は20年間で4割減少しており、収益構造の見直しなどによる持続可能なビジネスモデルへの転換が急務と言われる。
- そのためのけん引役がイノベーション人材であり、具体的な育成手法である「越境学習プログラム」を導入する金融機関が増えている。
- 同プログラムを導入する際の検討課題は、①実施目的の共有、②派遣する職員の選定、③伴走支援体制の構築、④外部専門企業の活用などとなる。
- 本稿では参考までに、越境学習プログラムを提供する4社を紹介する。

## はじめに

金融庁は、2015年7月公表の「金融モニタリングレポート」において『5～10年後を見据えた中長期的に持続可能なビジネスモデルの構築の必要性』を問題提起した。同レポートは地域銀行を想定した内容とされるが、ビジネスモデル再構築の必要性に関して信用金庫も同様の課題を抱えると言われる。

同レポートの問題提起により、新しいビジネスモデルを模索中の信用金庫は今もなお多いと想像される。ビジネスモデルの再構築が進まない理由の一つにイノベーションや業務革新を苦手とする金融機関独特の組織風土があるのではないかと考えられる。一般的に信用金庫を含む金融機関は、事業を安定的に進める能力の高い人材が多数派を占め、イノベーションや業務革新を実現可能な人材は少数派に留まる。

そこで近年、大手金融機関を中心にイノベーション人材を積極的に育成する動きが活発化してきた。本稿で取り上げる「越境学習プ

ログラム」もイノベーション人材を育成するための一手法であり、導入事例が増えつつある。

## 1. 信用金庫の貸出金利息の推移(確認)

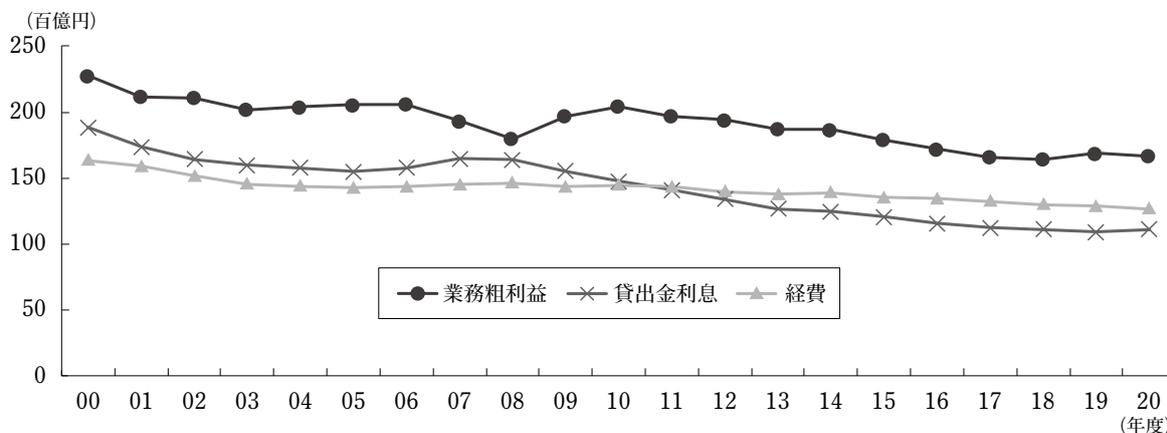
信用金庫は、内外環境の急速な変化に対応するべくビジネスモデルを持続可能な姿に再構築することが求められている。新型コロナ感染拡大に伴う資金繰り支援もあり、足元の信用金庫の貸出金残高はプラスで推移しているが、コロナ収束の期待される2022年度以降は、収益面を中心に厳しい経営環境の到来も予想される。

そこで第1章では、信用金庫のビジネスモデル再構築を考えるうえで、収益の柱である貸出金利息の推移を確認することにした。

### (1) 貸出金利息の推移

2020年度の信用金庫の貸出金利息は、前期比1.5%、172億円増加の1兆1,107億円となり、2008年度（0.2%減）以降、12期振りに前期を上回った（図表1）。信用金庫の貸出

図表1 貸出金利息の推移（全国）



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。  
2. 図表1から4まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

金残高は増加傾向にあるものの、マイナス金利政策に伴う利回り低下が著しい。また、貸出金利息で経費を賄えない状況（貸出金利息<経費）は10期連続となる。

一方、業務粗利益に占める貸出金利息の割合は、2000年度の82.7%から2020年度には66.5%に低下しており、この間、収益源の多様化が進んだとの見方もある（業務粗利益は2000年度から2020年度にかけて26.7%の減少だった）。

## (2) 地区別の状況

2020年度の地区別の貸出金利息は、東京、東海、北海道などの7地区で前期比増加し、北陸、四国、東北、関東の4地区で前期を下回った（図表2）。

2000年度の貸出金利息と比較すると、北陸が60.9%減となり、東北の46.8%減、四国の44.9%減、中国の44.8%減、関東の44.7%

減が続く。また、2020年度の業務粗利益に占める貸出金利息の割合は、南九州の88.0%から四国の51.4%まで40ポイント近い差がみられる。なお、貸出金利息が経費を上回ったのは南九州のみであった。

## (3) 信用金庫別の状況

2020年度に貸出金利息が経費を上回った信用金庫の割合は18.5%（47金庫）となり、前期（14.9%、38金庫）から微増した（図表3）。

一方、貸出金利息で経費を賄えない信用金庫の割合をみると、2000年度の30.4%（113金庫）から上昇が続いており、2010年度に39.0%（107金庫）、2020年度には81.4%（207金庫）に達した。

信用金庫のビジネスモデルの再構築を考えるにあたり、収益力の強化を優先課題とするなら、①貸出金利息の改善・積上げ、②手数料ビジネスなどの収益源の多様化、③人件費

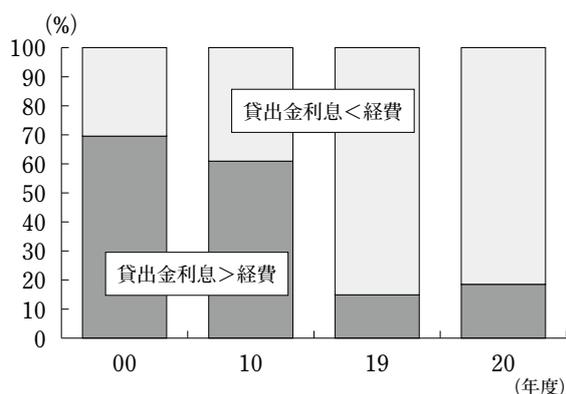
図表2 地区別の貸出金利息の変化

（単位：億円、%）

地区	00年度 貸出金 利息	10年度 貸出金 利息	19年度 貸出金 利息	20年度 貸出金 利息	業 務 粗利益	経 費	00年度比		10年度比		貸利÷ 業粗利	貸利÷ 経 費
							増減率	増減額	増減率	増減額		
							北海道	817	683	496		
東 北	816	612	440	433	649	514	△46.8	△382	△29.2	△178	66.8	84.3
東 京	3,745	2,854	2,256	2,337	3,160	2,356	△37.5	△1,407	△18.1	△517	73.9	99.2
関 東	3,599	2,798	1,993	1,990	3,049	2,431	△44.7	△1,609	△28.8	△808	65.2	81.8
北 陸	570	417	236	223	382	323	△60.9	△347	△46.6	△194	58.3	69.0
東 海	3,141	2,587	1,737	1,796	3,225	2,454	△42.7	△1,344	△30.5	△790	55.7	73.1
近 畿	3,852	2,983	2,416	2,453	3,482	2,468	△36.3	△1,398	△17.7	△530	70.4	99.4
中 国	939	740	512	517	750	609	△44.8	△421	△30.0	△222	69.0	84.9
四 国	371	302	209	204	397	250	△44.9	△167	△32.3	△97	51.4	81.7
九州北部	361	307	240	242	331	266	△33.1	△119	△21.2	△65	73.0	90.8
南九州	591	434	361	365	414	343	△38.2	△226	△15.9	△69	88.0	106.4
全 国	18,848	14,755	10,934	11,107	16,678	12,656	△41.0	△7,741	△24.7	△3,648	66.5	87.7

（備考）沖縄県は全国に含む。

図表3 貸出金利息>経費の信用金庫割合の変化



および物件費の削減が不可欠である。ただし、これまでの活動の延長線上では、ビジネスモデルの再構築レベルに到達できない可能性が高く、DXなどを取り込み業務革新やイノベーションを起こすことが求められよう。

こうした問題意識から、近年、業務革新などをけん引するイノベーション人材の育成に注目が集まるようになった。本稿で紹介する越境学習プログラムもイノベーション人材の育成手法の一つに位置付けられる。

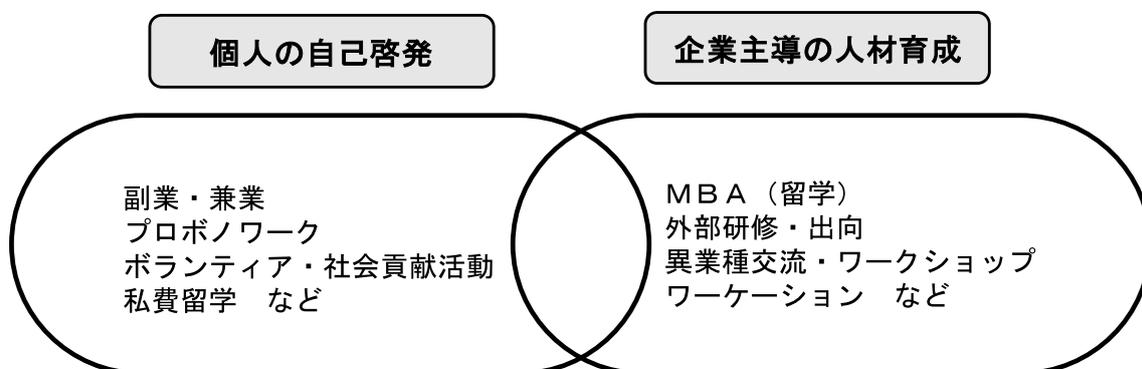
## 2. 越境学習プログラムの仕組み

### (1) 越境学習の定義

「越境学習」とは、一般に『ビジネスパーソンが所属する組織（会社や職場）以外の場所に身を置くことで得る学び』と位置付けられる<sup>(注1)</sup>。多くの企業がビジネスモデルの抜本的な改革に向けたイノベーションを実現したいと考えるなか、近年、注目を集めるようになった人材育成プログラムである。

越境学習は、大きく①個人の自己啓発を目的とするもの、②企業主導の人材育成を目的とするものに分類される（図表4）。例えば、①では個人による副業・兼業などが、②では企業によるMBA派遣などが挙げられる。いずれの場合も、居心地の良いホーム環境（自社など）を飛び出し、未知のアウェイ環境（ベンチャー企業など）で一定期間活動するものである。アウェイ環境で受けたカルチャーショックや新しい経験、ノウハウなどをホーム環境の改善に活用することがイノ

図表4 越境学習の分類



(注)1. 石山恒貴・伊達洋駆『越境学習入門』、13頁、日本能率協会マネジメントセンター（2022）では、越境学習を『ホームとアウェイを往復する（行き来する）ことによる学び』と定義している。

ベーション人材の役割となる。

また、企業主導による同プログラム実施の場合、自社内で内製化することも可能だが、近年は外部専門企業を利用して、ベンチャー企業、新興国の企業・団体、地方のNPOなどをアウェイ環境に設定するケースが増えている。

## (2) 実施の狙い

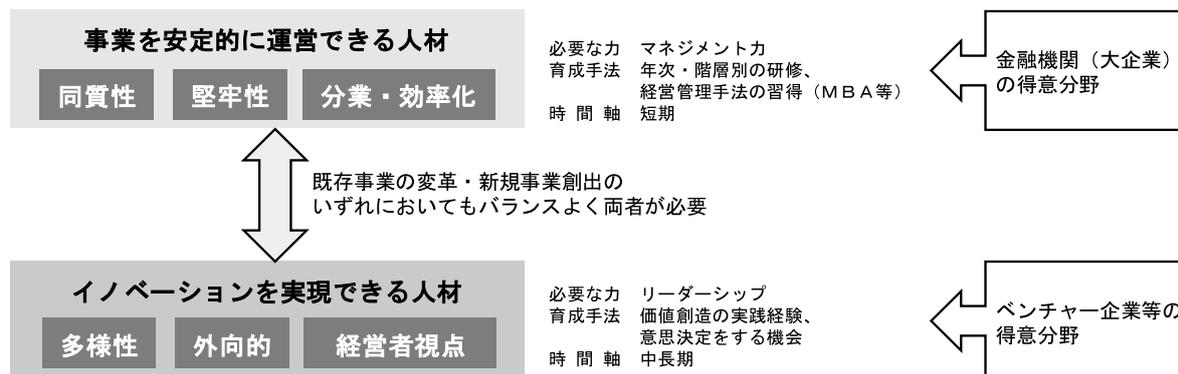
信用金庫が持続可能なイノベーションを巻き起こすには、これまで多数派を占めてきた「事業を安定的に運営する人材」だけでなく、併せて「イノベーションを実現できる人

材」の育成・確保が求められる（図表5）。しかしながら、従来型の人事制度・人材育成手法ではイノベーション人材の育成は難しく、アウェイ環境に身を置く同プログラムの活用が有効とされる。

## (3) 越境学習のプロセス

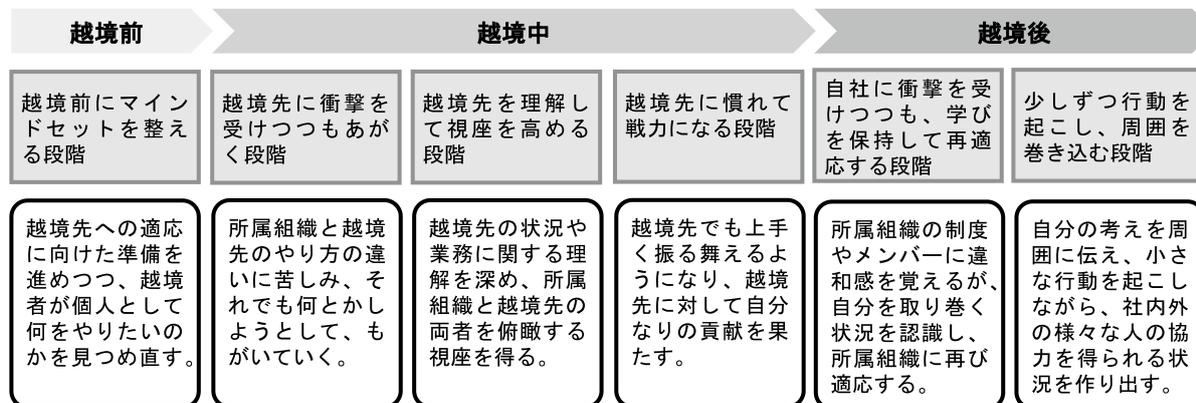
同プログラムは、①越境前、②越境中、③越境後の3段階からなる（図表6）。同プログラムの最終目的は、派遣者がベンチャー企業などに身を置くなかで得た貴重な経験やノウハウを個人に蓄積するのではなく、ホーム

図表5 企業が求める人材



（備考）株式会社ローンディール資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 越境学習のプロセス（期待される効果）



（備考）「越境学習入門」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

環境に復帰後、上司・同僚を巻き込み、さらには組織変革を促すことである。同プログラムは従業員に対する研修の位置付けと同時に、組織・風土改革の「きっかけ」を与える側面も大きい。

### 3. 導入時の検討課題

今後、信用金庫が越境学習プログラムを導入する際の検討課題は、①実施目的の共有、②派遣する職員の選定、③伴走支援体制の構築、④外部専門企業の利用などとなる(図表7)。

#### (1) 実施目的の共有

実施目的の自金庫内の共有が同プログラムの成否に最も重要と言われる。情報共有に対する理解が求められるのは、経営陣や人事部門だけでなく、派遣中および派遣後の配置部門の上司なども含まれる。イノベーション人材として、自金庫内で期待される役割などを明示して送り出す必要もある。一般的な話として、派遣者が戻ってきた後、疎外感を持たせないことが重要である。

#### (2) 派遣する職員の選定

派遣者はベンチャー企業などの仕事振りにカルチャーショックを受けると思われる。なかには不安やストレスを抱えるケースもある。そのため派遣者の選定では、公募もしくは指名のうえで本人への意思確認を行って決定する企業が多い。また、同プログラムを運営する外部専門企業の多くは、派遣する職員の選定から積極的に関わっている。

#### (3) 伴走支援体制の構築

派遣中を含め丁寧な伴走支援が不可欠である。派遣者は物理的・精神的にホーム環境から切り離されるので、通常業務時より密な1on1ミーティングの実施や復帰後のフォロー実施が大切である。伴走支援が機能せず「送りっぱなし」となると、不安などから派遣者のモチベーション低下や場合によっては退職してしまうケースも懸念される。

#### (4) 外部専門企業の活用

派遣候補の選定や派遣先とのマッチング、伴走支援などのノウハウを有する外部専門企

図表7 主な検討課題

実施目的の共有	イノベーション人材の育成目的を庫内で共有する必要がある。経営陣や人事部門だけでなく、イノベーションを持ち帰った役職員の配置部署での役割なども考慮することが不可欠となる。
派遣する職員の選定	派遣者はアウェイ環境で大きなカルチャーショックを受けストレスを感じる可能性がある。派遣者の選定にあたっては、本人の強い意志などが求められる。
伴走支援体制の構築	派遣者はアウェイ環境で不安になる可能性が高いので、通常より密接なフォローを実施する。復帰後もモチベーションが低下しないよう、フォローを続ける必要がある。
外部専門家の活用	派遣者の選定や派遣先企業とのマッチング、伴走支援などに要する負担を考慮すると、自金庫できめ細かいフォローの実施は難しく、ノウハウを有する外部専門企業を活用した方が無難である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業を活用した方が無難である。研修企画などを担当する人事部門に人的余裕があれば同プログラムの内製化も可能だが、現実的な問題として少人数の派遣者に丁寧な伴走支援を行う余力は乏しいと考えられる。

#### 4. 参考企業の紹介

本稿では、参考までに越境学習プログラムを提供する4社のサービス内容などを紹介する。今後、信用金庫が外部専門企業を用いて同プログラムに取り組む際の参考情報として、活用願いたい。

##### (1) 株式会社ローンディール「企業間レンタル移籍」

###### ① 同社について

2015年7月設立の株式会社ローンディールは、「企業間レンタル移籍」(以下「レンタル移籍」という。)を活用した人材育成・組織開発プログラムを提供する(図表8)。同社の運営する企業間レンタル移籍プラットフォームの「LoanDEAL」は、越境学習プ

図表8 会社概要

会社名	株式会社ローンディール
住所	東京都港区北青山3-6-23 青山ダイハンプビル7F
設立	2015年7月7日
ホームページ	<a href="https://loandeal.jp/">https://loandeal.jp/</a>

(備考) 図表8から10まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

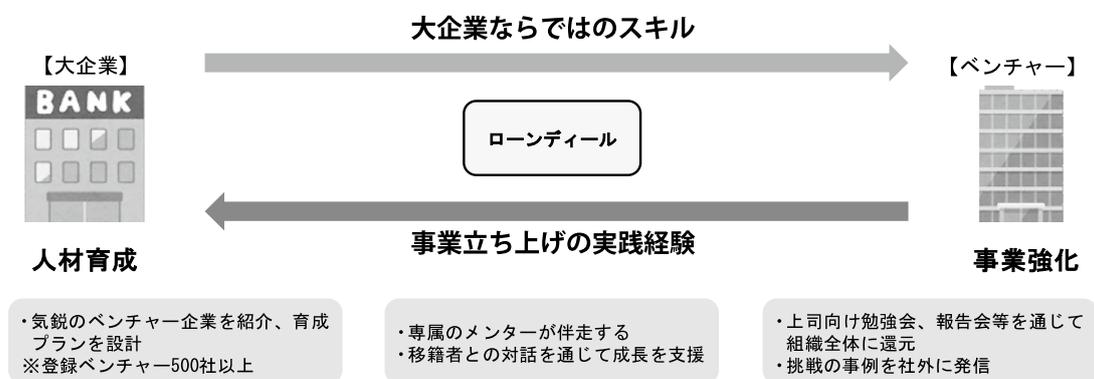
ログラムの分野ではパイオニア的な存在とされる。

##### ② 「レンタル移籍」の概要

###### (イ) 仕組み

レンタル移籍とは、研修・出向などの企業間契約に基づいてイノベーション人材・次世代リーダーの育成に取り組む大企業と、事業開発力を強化したいベンチャー企業とをマッチングし育成する仕組みである(図表9)。移籍者は、ベンチャー企業で「自社の看板を外す」「マルチタスクで業務に取り組む」「正解のない中で自ら考えて行動する」ことが求められる。これによって、自律的に行動し結果を出すマインドや、未知に挑戦するマネジメント手法などを獲得することができ、また

図表9 レンタル移籍の仕組み



自社組織が常に社外と接続する環境の構築にも寄与する。

レンタル移籍の流れは、(a)移籍候補者の決定、(b)ベンチャー企業との面談、(c)移籍先の決定、(d)移籍の開始、(e)移籍の終了である。同社は、短期間の派遣では移籍者がベンチャー企業の組織風土に慣れるのに手一杯とみており、成長に必要な期間として最低6か月から12か月のレンタル移籍を提案している。

#### (ロ) レンタル移籍先

大企業の経営管理ノウハウなどに期待する、従業員規模で5人から10人のスタートアップ企業などがレンタル移籍先の中心であり、現在、同社は500社超のベンチャー企業と連携する。なお、同社はレンタル移籍先からも費用を徴求するので、ベンチャー企業の側も移籍者を自社従業員と同様に戦力として期待する。

#### (ハ) その他の特徴

レンタル移籍の特徴の一つがきめ細かいフォローアップである。同社は、レンタル移籍が「移籍者個人の良い経験」で終わらない

よう、(a)移籍者コミュニティ LoanDEAL Salon、(b)移籍者上司向けマネジメント研究会、(c)人事・事務局向けレンタル移籍研究会を運営し、派遣元企業の変革や移籍者の熱量維持に取り組む(図表10)。

### ③ 取組状況

#### (イ) 導入企業

2022年3月現在、58社178人の大企業人材が約100社のベンチャー企業にレンタル移籍を実施した。レンタル移籍の導入を希望する大企業は増加しており、なかでも1、2年前より金融機関からの照会案件が増えている。大手金融機関での導入も進んでおり、三菱UFJ銀行や住友生命保険相互会社などが導入済みである。

#### (ロ) 今後の展開など

同社は、現在の越境学習マーケットは潜在需要に比べまだ小さく、今後の成長余地は大きいとみている。そのため、引き続き大企業とベンチャー企業の双方が必要とする人材の橋渡しに取り組んでいきたいとする。

図表10 同社が運営するコミュニティ

移籍者コミュニティ LoanDEAL Salon	移籍者上司向け マネジメント研究会	人事・事務局向け レンタル移籍研究会
<b>【対象】</b> レンタル移籍者(卒業生含) <b>【目的】</b> 移籍者同士の交流と学びあい、熱量の維持・向上 <b>【内容】</b> 先輩移籍者による報告会、同期会、オープンオフィス、外部講師による講演、他の移籍者からのベンチャー企業情報など(毎月1回～)	<b>【対象】</b> 移籍者の(復帰後の)上司 <b>【目的】</b> マネジメント層の意識改革と知識強化 <b>【内容】</b> 不確実な環境下で変革や創造を行うためのマネジメントを議論(講義は3か月に1回、勉強会は6か月に1回開催)	<b>【対象】</b> 導入事務局 <b>【目的】</b> レンタル移籍の効果的な活用 <b>【内容】</b> 失敗・成功事例の共有、他社のベストプラクティスや特定のテーマについての議論(テーマ例:人材の選考方法、復帰後の配属など、6か月に1回程度の不定期開催)

## (2) NPO法人クロスフィールズ「国内留職プログラム」

### ① 同団体について

NPO法人クロスフィールズは、国内外の社会課題の現場と大企業従業員などを繋ぐことで、社会課題の解決とリーダー育成の両方の実現を目指す（図表11）。また同団体は、2022年2月、新ビジョンとなる「社会課題が解決され続ける世界」を制定した。これまでの活用で培ってきた「人へのアプローチ」をさらなるスケールで展開すると同時に、「課題へのアプローチ」にも乗り出す予定である。

### ② 「国内留職プログラム」の概要

#### (イ) 仕組み

同団体は、大企業の従業員（ビジネスパーソン）などを新興国に派遣（留職）し、課題

解決と留職者の成長を目指す新興国留職プログラムを提供してきた。ところがコロナ禍で同プログラムの実施が難しくなるなか、それまで一部のケースのみで実施してきた日本国内のNPOや社会的企業向けに派遣するプログラムを「国内留職プログラム」（以下「国内留職」という。）として2020年度に制度化した。

国内留職の流れは、(a)企画設計、(b)実施運営、(c)留職後の3段階からなり、留職期間によるものの、全体では1年程度のスケジュール感となる（図表12）。

国内留職の特徴は以下のとおりである。

**【マッチング】** 派遣する人材（留職者）ごとにオーダーメイドで留職先を選定する。グローバルな業務環境で取り組めるNPO法人や社会的企業など、ニーズに沿ったマッチングが可能である。

**【伴 走】** 社会課題解決とビジネスの世界でのキャリアが豊富なプロジェクトマネージャー（PM）が留職後のフォローアップまで留職者に伴走する。

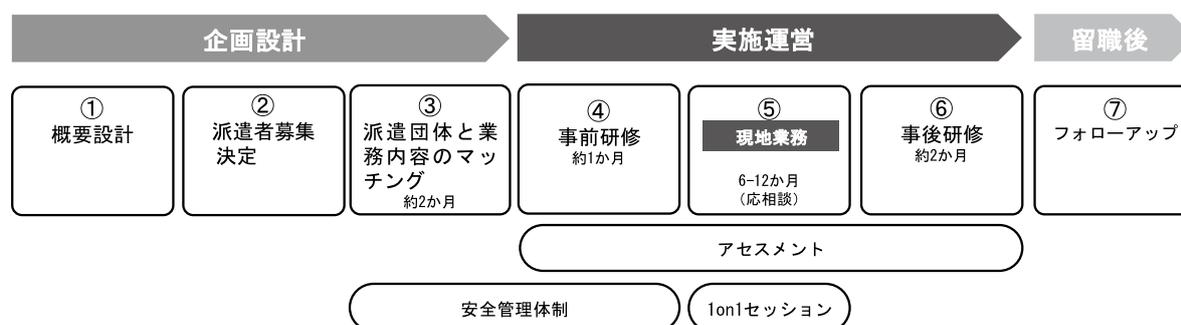
**【コミュニティ】** 留職という強い原体験を共有

図表11 団体概要

法人名	特定非営利活動法人クロスフィールズ
所在地	東京都品川区西五反田3-8-3 町原ビル4F
創業日	2011年5月3日
ホームページ	<a href="https://crossfields.jp/">https://crossfields.jp/</a>

（備考）図表11から13まで同団体資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 国内留職の流れ



し、組織の枠を超えて刺激を与えあう留職経験者のコミュニティが別途、運営されている。

同団体では、国内留職は志や揺るぎない価値観を持ち、それを指針に自発的に行動できる「自律型人材」の育成効果が大きいとする(図表13)。

#### (ロ) 留職先

主な留職先は、海外新興国または国内に存在する社会課題を解決するべく活動する企業・団体などで、規模感で見ると20～30人の組織が中心となる。社会課題の解決を目指す組織であればNPOに限らず、スタートアップ企業なども派遣対象になり得る。

現在、留職先の候補となる企業・団体などは200弱あり、留職者(および派遣元企業)との調整で具体的な留職先を選定可能である。

### ③ 取組状況

#### (イ) 導入企業

2020年度の国内留職への参画は、5社15人であった。2021年度については、SOMPOホールディングス株式会社他、さまざまな企業で導入されている<sup>(注2)</sup>。

#### (ロ) 今後の展開など

現在はコロナ禍で海外派遣の新興国留職プログラムを実施しにくい状況だが、同団体では今後のコロナ感染状況を見据えつつ、2022年度中にも再開したいとする。また本業を続けながら越境活動を取り入れたい企業に対しては、業務時間の20%などを活用して遠隔で社会課題解決に挑む組織を支援する「オンラインプロボノ」プログラムを同団体は提供している。

### (3) 株式会社マイナビ「マイナビ企業間留学」

#### ① 同社について

株式会社マイナビの紹介事業本部は、「マイナビ健康経営」に取り組む(図表14)。マイナビ健康経営は、同社が長年の人材サービスを通じて培った、様々な業界の法人・経営層との信頼関係を軸に、「人財による企業活性化」「地域活性化・地域創生」「企業リボーン」という、3つの大きな理念を掲げ展開するサービスである。本稿で紹介する「マイナビ企業間留学」(以下「企業間留学」という。)も、マイナビ健康経営のメニューの一つとして2020年度に開始した経緯がある。

図表13 得られる経験

高い志を持って働くリーダーとの協働	リーダーたちの熱い想いに触れるなかで、自分らしいリーダーシップを追求する。
異なる環境で課題解決に挑戦	社会課題の解決に向け、答えのないなかで、自らゴールを描き行動を起こす。
社会の繋がりを通じた志の醸成	高い志を持つメンバーとの協働を通じ、自らの志と仕事、そして社会と繋がる。

(注)2. 2021年12月14日付 NPO法人クロスフィールズニュースリリースを参照

図表14 会社概要

会社の商号	株式会社マイナビ
本社所在地	東京都千代田区一ツ橋一丁目1番1号
設立	1973年（昭和48年）8月15日
ホームページ	(健康経営HP) https://kenkokeiei.mynavi.jp/

(備考) 図表14から16まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 「マイナビ企業間留学」の概要

(イ) 仕組み

企業間留学は、従業員に対して一定期間他社で就業する機会を提供（留学）し、自社内では体験できない業務経験を積ませることで、個人の能力開発や自社の活性化、新規ビジネスニーズの開拓などに繋げる研修プログラムである（図表15）。

送り手企業は、受け手企業と研修契約を締結し、研修の一環として留学生を派遣する。同社は、送り手企業と留学先企業紹介契約を、受け手企業とは秘密保持契約を、それぞれ結ぶ必要がある。また企業間留学は、送り手企業がより多くの留学生を派遣できるよう、留学期間を3か月に設定する（ただし、アレンジによって期間の延長や週2日の派遣

なども可能である）。

そのほか送り手企業と受け手企業の間でマッチングが成立して初めて同社への手数料が発生するので、事前調整などは無料で対応可能である。

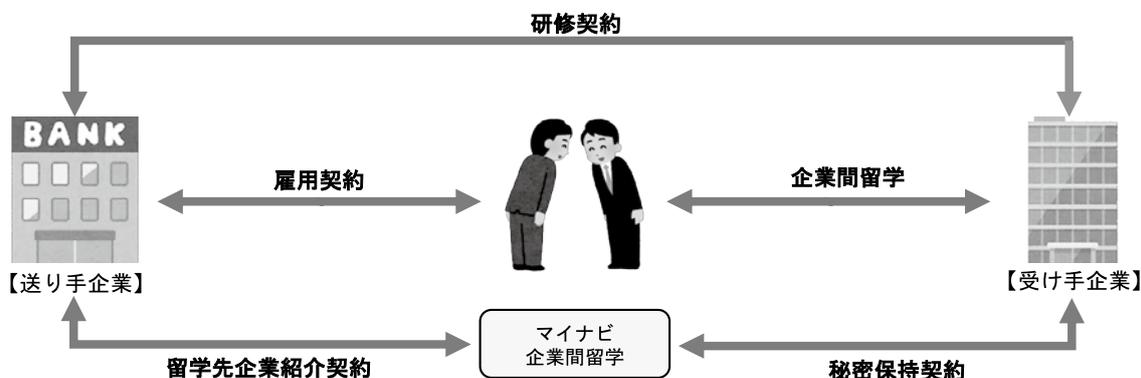
(ロ) 留学先

同社の強みに取引社数の多さがある。同社の紹介事業本部だけでも約25万社と取引があり、受け手企業の開拓やニーズ調整に苦勞する心配は乏しい。ただし人手不足対策の労働力として企業間留学を受け入れたいと考える企業・団体などもあり得るので、同社は受け手企業に対する事前説明などを徹底している。

(ハ) その他の特徴

同社は、全国・全業種をカバーする人材窓口を備えるため、幅広い送り手企業のニーズに対応したマッチングが実現可能なこと、人材紹介最大手のマッチングノウハウを有するため、オーダーメイドのプロジェクトサポートも実現できることを競合他社に対する強みとする。

図表15 企業間留学の仕組み



図表16 マイナビ健康経営のメニュー（企業間留学は省略）

マイナビ出向支援	出向支援は、雇用過剰となった企業が自社社員を、人手を求める企業との間で雇用共有（在籍型出向）することで、一時的に人件費の圧縮を実現。経営の安定化を図り、来るべき回復期に備えることができる。
マイナビ顧問	元大手企業役員経験者や各領域に精通したスペシャリスト（知見・ノウハウ・人脈を持つ人）を紹介。外部の知見やノウハウを取り入れることで、経営判断の参謀的な存在となり新たな可能性が広がる。
マイナビ事業承継	後継者難の中小企業等に事業承継という選択肢を提案する。かつての親族承継も少なくなるなかで、各企業の経営状況によってベストな課題解決を行っていく。

### ③ 取組状況

#### (イ) 導入企業

企業間留学の導入企業は、相対的に大企業が多いものの、中堅企業や各種団体の実施もみられる。同じ企業が継続的に次々と留学生を派遣するケースなどもある。

#### (ロ) 今後の展開など

同社の展開するマイナビ健康経営には、企業間留学のほかに「マイナビ出向支援」「マイナビ顧問」「マイナビ事業支援」がある。そのため同社では、取引先の企業が抱える諸課題に多方面から対応していく考えである（図表16）。

また同社は「地銀プロジェクト」の名称で、全国の地方銀行や信用金庫などとの連携に熱心である。金融機関が取引先に企業間留学などを紹介し、マッチングが成立した段階で、同社が金融機関に手数料を支払う仕組みである。

#### (4) 株式会社エンファクトリー「複業留学プログラム」

##### ① 同社について

株式会社エンファクトリーは、2011年の創業時より「専業禁止!!」を掲げ、複業（パ

図表17 会社概要

社名	株式会社エンファクトリー
所在地	東京都渋谷区広尾1-7-7 広尾マンション105
設立	2011年4月1日
ホームページ	<a href="https://enfactory.co.jp/">https://enfactory.co.jp/</a>

（備考）図表17から19まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

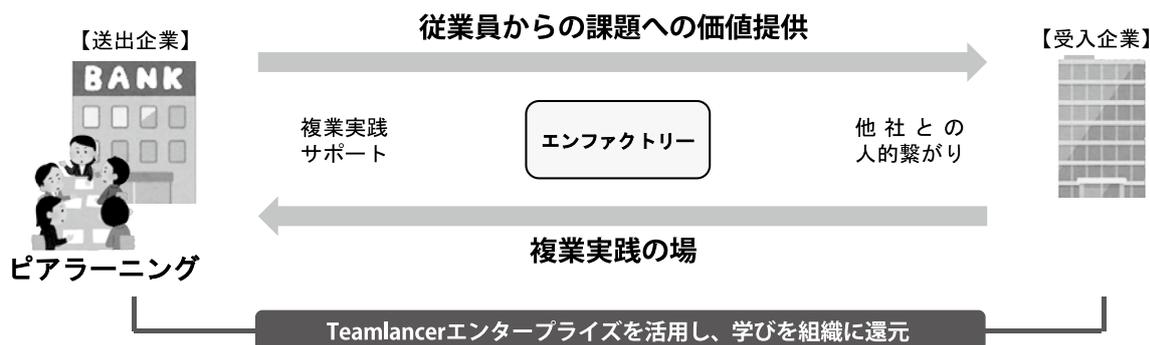
ラレルワーク）を推奨する（図表17）。現在、同社社員の半数以上が複業を実践し、社内と社外といった越境による学びを体感している。同社はこうした自社社員の知見やノウハウを活用して「複業留学プログラム」（以下「複業留学」という。）を2020年度より開始した。

##### ② 「複業留学プログラム」の概要

###### (イ) 仕組み

同社の提供する複業留学は、企業の従業員が複業としてベンチャー企業で働くことで、越境学習を実現する研修プログラムである（図表18）。複業留学の特徴を挙げると、送出企業の従業員が本業を軸に越境学習にも取り組みやすいよう、留学期間で2～3か月・月間の稼働時間で10時間～30時間に限定した点である。同社では、週1日程度の複業でも従業員の成長に大きく貢献すると考える。

図表18 複業留学の仕組み



図表19 複業留学の効果

企 業	従 業 員
①成長機会提供・人材育成 ②キャリア自律のきっかけ ③エンゲージメント強化	①アウェイ環境での実践活動とアンラーニング ②課題発見力・提案力 ③人脈構築・多様な価値観に接し、自分や会社を客観視する目が持てる
受入企業による評価・フィードバック	
④第三者評価による タレントマネジメントへの活用	④企業・自己評価ギャップ・能力発見、自己肯定感の獲得
ピアラーニングによる組織変革	
⑤従業員同士学び合う風土・組織活性化	⑤経験・学びの定着向上、ポジティブルール ※Teamlancer エンタープライズ利用

また、企業研修の一環として実施するプログラムとなるが、従業員個人の複業扱いでの導入も可能である（その場合、原則として受入企業は複業者に報酬を支払う必要がある）。

同社は、複業留学によって企業・従業員の双方に効果があるとする（図表19）。ただし企業の組織活性化や風土改革は、複業者一人の力では難しい。そこで同社は、複数人を並行して派遣するチーム型の複業留学を企業などに薦めている。

(ロ) 派遣先

同社と取引のあるベンチャー企業が派遣候補となる。別途、同社は受入企業を開拓しており、足元では月10社程度の増加がみられる。

(ハ) その他の特徴

同社は複業留学で得る知識やノウハウを個人に留めるのではなく、組織に還元することを重視した「ピアラーニング」に力を入れる。ピアラーニングは、対話を通して学習者同士が互いの力を発揮・協力し学ぶ方法で、同社では複業留学者だけでなく他の従業員を巻き込んだ学びの活性化による組織変革を支援する。

③ 取組状況

(イ) 導入企業

2022年2月現在、大企業を中心に15社60人が複業留学を実施済みである。金融機関では、東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社が中堅社員の育成に複業留学を

活用している<sup>(注3)</sup>。現状、シニア社員の転籍・副業に向けた準備研修の位置付けではなく、幹部候補生などの人材育成を目的に導入する企業が大半を占める。

#### (ロ) 今後の展開など

わが国で越境学習プログラムの認知度が向上するなか、2022年度には大手金融機関が複業留学を導入予定である。

また同社では、独自開発したシステム「Teamlancerエンタープライズ<sup>(注4)</sup>」と合わせて複業留学を企業などに紹介していく考えである。

## おわりに

金融機関が人材育成の一環として実施する

取引先などへの出向研修と本稿の越境学習プログラムとの違いを考えると、前者は取引関係や過去からの経緯などの影響を排除しにくく、派遣者の受けるカルチャーショックなどは限定的な可能性もある。それに対し後者の場合は、未取引先かつ戦力としての派遣となるため、取引先への出向より自律心やセルフマネジメント力などを高める効果が大きいだろう。

また、外部専門企業の提供する同プログラムを用いれば、ITやバイオテクノロジーといった、自金庫と関係の薄い業種・業界にも役職員を派遣できる。そのため新規ビジネスに関するノウハウ蓄積などのメリットも期待される。

## 〈参考資料〉

- ・石山恒貴・伊達洋駆『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター（2022）
- ・株式会社ローンディール ニュースリリース等
- ・特定非営利活動法人クロスフィールズ ニュースリリース等
- ・株式会社マイナビ ニュースリリース等
- ・株式会社エンファクトリー ニュースリリース等

---

(注)3. 2020年11月20日付 株式会社エンファクトリーニュースリリース参照

4. システム概要などは、2022年3月17日付 ニュース&トピックス2021-88『大手金融機関における「社内副業制度」の導入について』を参照

## 地域・中小企業関連経済金融日誌(2022年5月)

- 11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、経済産業大臣、「原油価格・物価高騰等総合緊急対策」を踏まえた資金繰り支援の徹底等について、金融関係団体等に対し要請
- 13日 ○ 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4年3月末時点)<sup>(注1)</sup>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)」<sup>(注2)</sup>を公表  
(注1) 2022年3月31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5月13日更新時点のリストは、前回2022年2月21日更新時点の旭川、朝日、あぶくま、大川、おかやま、岐阜、三条、多摩、千葉、中日、東春、新潟、碧海、北海道の14信用金庫に、新たにアイオー、大垣西濃、尾西、鹿児島相互、川崎、さわやか、奈良の7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(2021年12月)報告分に2022年3月報告分を追加
- 18日 ○ 経済産業省、特許庁が地域経済や地域を牽引する中小企業を支える金融機関向けに作成した、知財ビジネス評価書のひな形およびガイドラインについて公表(大地みらい、盛岡、朝日、興産、巢鴨、大垣西濃、尼崎、但陽、奈良中央の9信用金庫が作成に協力し、特許庁長官から感謝状が贈られた。)
- 25日 ● 日本銀行、金融庁および預金保険機構と連名で日銀レビュー 2022-J-7「巨大金融機関の 資料1 破綻処理制度改革の軌跡—10年目の節目を越えて—」を公表
- 27日 ○ 日本銀行、地域金融強化のための特別当座預金制度に基づく特別付利の実施について公表(2021年度に日本銀行の特別付利を受けた信用金庫は144金庫)

※「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、金融庁および預金保険機構と連名で日銀レビュー 2022-J-7「巨大金融機関の破綻処理制度改革の軌跡—10年目の節目を越えて—」を公表(5月25日)

本レポートの内容構成は以下のとおり。

はじめに

問題の所在と対応の方向性

国際的な対応の枠組み

「主要な特性」に沿った対応状況

(破綻処理制度の整備)

(わが国の「金融機関の秩序ある処理」の概要)

(わが国における取組み)

おわりに

([https://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/rev\\_2022/rev22j07.htm](https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2022/rev22j07.htm)/参照)

## 地域・中小企業研究所が 「事業再生・事業承継支援セミナー」を開催

地域・中小企業研究所は、2022年5月20日(金)、「しんきん実務研修プログラム」(ノウハウ共有コース)の一環として、「事業再生・事業承継支援セミナー」をオンラインにて開催しました。

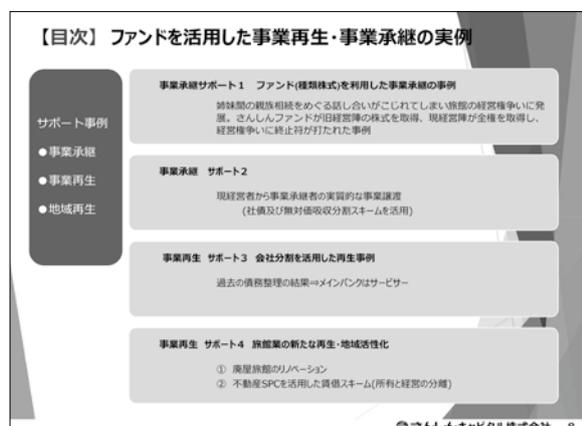
人口減少や高齢化の進展による次世代経営者の人材不足、新型コロナウイルス感染拡大の影響等による業績の悪化は、中小企業にとって深刻な問題となっており、持続可能な地域社会の実現に向けて、信用金庫の果たす役割は益々大きくなってまいります。このような状況を踏まえ、信用金庫における取引先の事業再生等に向けた取組みを支援することを目的として、本セミナーを開催しました。

三島信用金庫のファンド運営子会社である、さんしんキャピタル株式会社 代表取締役社長 手老壽夫氏を講師にお迎えし、「三島信用金庫のファンド運営子会社を活用した事業再生・事業承継支援にかかる取組み」をテーマに、同社を設立した経緯やファンドを活用した事業再生・事業承継の実例等についてご講演いただきました。

当日は、全国から88金庫、241人の信用金庫役職員が参加しました。質疑応答のセッションでは、事前に寄せられた質問や当日チャットにより受け付けた質問に対し、手老社長から懇切丁寧にご回答いただき、盛況のまま終了しました。

また、セミナー終了後に実施したアンケートでは、ほぼすべての回答者から「とても参考になった」、「参考になった」との回答を頂戴しました。

引き続き、当研究所では、ノウハウ共有コースのWebセミナーを順次開催していく予定です。



セミナー資料



さんしんキャピタル株式会社 手老社長の講演

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(5月)

### 1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
22.5.2	内外金利・為替見通し	2022-2	日銀は現状の緩和策を継続する見通しだが、先行き、政策修正の可能性も	峯岸直輝 鹿庭雄介
22.5.9	ニュース&トピックス	2022-9	中国経済の現状と見通しー感染拡大などで景気悪化が続く中、景気刺激策の効果に期待ー	鹿庭雄介
22.5.11	産業企業情報	2022-3	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて②ー信用金庫として知っておきたい「脱炭素」のキーワードー	藁品和寿
22.5.11	金融調査情報	2022-5	2021年度の全国信用金庫主要勘定状況(速報)ー預金は2.1%増、貸出金は0.4%増ー	井上有弘
22.5.12	産業企業情報	2022-4	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(総括編)ー事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の“レジリエンス(復元力)”ー	鉢嶺 実
22.5.20	ニュース&トピックス	2022-10	信用金庫における「脱炭素」への取組みの推進に向けて	藁品和寿
22.5.20	経済見通し	2022-1	実質成長率は22年度2.3%、23年度1.5%と予測ー景気回復の本格化にはなお時間を要するー	角田 匠
22.5.26	ニュース&トピックス	2022-12	デジタルマーケティング人材の育成策について	刀禰和之

### 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
22.5.16	講演	今後の経済見通し	高槻クラブ定例会	北おおさか信用金庫、高槻商工会議所	角田 匠
22.5.19	講演	日本経済の現状と展望	関西信栄研究会	関西信栄研究会	大野英明
22.5.24	講演	激動する投資環境ー押さえておきたい世界経済の動向ー	お客様向けセミナー	多摩信用金庫	角田 匠

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
22.5.10	インフレ加速も持続力は乏しく	J-MONEY Online	(株)エディト	角田 匠
22.5.17	信用金庫が取り組む「事業再構築補助金」申請支援事例	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	井上有弘

# 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			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. 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
2	254	6,663	214	7,131	9,017,695	2,038	59,544	42,136	101,680	103,718
3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552

### 信用金庫の合併等

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

# 1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

## 預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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. 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
2	1,608,711	1.8	811,868	5.4	795,702	△ 1.4	1,140	△ 56.5	1,608,021	1.8	2,603	48.6
3	1,588,700	2.1	796,811	5.4	790,813	△ 0.9	1,075	△ 47.9	1,587,787	2.0	2,500	21.5

(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	
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. 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
2	84,919	2.7	59,851	0.7	285,564	1.5	297,387	1.7	40,274	0.9	337,764	2.2
3	82,563	2.1	59,475	1.8	285,918	2.3	293,211	1.9	39,746	1.1	338,518	2.6

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	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. 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
2	341,594	1.7	68,229	1.9	31,191	2.0	27,779	2.1	31,817	0.6	1,608,711	1.8
3	330,406	1.8	67,400	1.6	30,946	1.7	26,547	2.0	31,522	1.0	1,588,700	2.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

### 1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金							
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	要求払	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	
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. 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
2	1,608,710	1.8	1,200,940	1.8	564,711	7.3	635,658	△ 2.5	561	△ 42.2
3	1,588,699	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6

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	公金預金	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. 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
2	326,952	0.7	212,035	△ 1.0	114,573	4.3	337	△ 13.8	70,400	9.7
3	329,622	1.5	213,875	△ 0.2	115,423	4.8	316	△ 16.7	54,752	12.0

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	定期性	前年同月比 増減率	外貨預金等	前年同月比 増減率	金融機関預金	前年同月比 増減率	政府関係 預り金						
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. 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				
2	32,347	14.2	38,050	6.2	0	△ 100.0	10,413	△ 12.4	0	2,603				
3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0	2,500				

(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. 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
2	783,787	0.3	3,865	△ 9.2	779,921	0.4	31,042	△ 0.3	720,066	0.4	28,812	1.4
3	788,013	0.4	4,067	5.4	783,945	0.4	31,307	2.7	722,721	0.2	29,915	3.4

## 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. 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
2	34,314	0.2	26,263	1.0	154,610	△ 0.1	142,415	0.2	17,324	△ 1.5	158,308	1.0
3	34,654	△ 0.7	26,557	0.5	155,056	△ 0.2	143,090	0.4	17,401	△ 1.2	159,940	1.4

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		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. 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
2	171,459	0.6	34,622	△ 0.0	11,799	0.8	14,216	1.1	16,788	△ 0.9	783,787	0.3
3	172,024	0.7	34,683	0.2	11,832	0.5	14,273	1.5	16,795	△ 0.9	788,013	0.4

(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							
	前年同月比		構成比	前年同月比		製造業		建設業		前年同月比		構成比
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	
2018. 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
20. 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
22. 3	788,011	0.4	100.0	531,766	0.7	67.4	68,329	△ 0.9	8.6	69,822	1.3	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		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	
2018. 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				
20. 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	54,785	△ 2.2	6.9				
22. 3	33,681	0.0	4.2	31,637	△ 0.2	4.0	175,454	1.5	22.2	55,238	△ 0.6	7.0				

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品貸貸業			
	前年同月比		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	
2018. 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				
20. 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				
22. 3	13,668	△ 0.3	1.7	6,607	△ 1.8	0.8	23,686	△ 2.4	3.0	3,066	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		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	
2018. 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				
20. 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				
22. 3	26	△ 13.1	0.0	51,123	△ 2.2	6.5	204,521	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1				

(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	
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. 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
2	13,437	494,535	(4.3)	341,343	(△8.8)	0	726	0	0	6,199	2,735	15
3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	0	6,311	2,610	13

年月末	有価証券		国債		地方債	短期社債	社債		公社公団債	金融債	その他	株式
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. 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
2	488,830	(6.6)	85,985	(11.6)	85,086	1,159	161,721	(2.0)	52,872	3,497	105,352	8,543
3	486,875	(4.5)	84,181	(8.6)	83,716	589	161,228	(1.2)	52,365	3,508	105,355	11,343

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								
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. 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
2	0	56,219	87,553	2,560	1,006,480	(5.5)	341,343	48.6	62.4	30.3	21.1	33.9
3	0	55,404	87,532	2,878	984,798	(4.4)	317,772	49.5	61.8	30.5	19.9	32.2

- (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. 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
2	1,608,711	1.8	10,928,934	1.9	7,126,577	1.4	5,326,102	3.9	4,367,547	4.1	3,134,851	3.7
3	1,588,700	2.1	10,940,229	△ 0.3	7,088,030	△ 2.2	5,427,936	3.0	4,474,944	3.2	3,181,644	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. 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	—	—	—	—
2	667,506	△ 1.5	—	—	—	—
3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2

- (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. 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
2	783,787	0.3	2,736,068	△ 0.1	2,097,406	△ 1.3	2,361,030	2.6	520,045	△ 0.7	6,400,930	0.8
3	788,013	0.4	2,776,115	0.8	2,130,641	0.0	2,372,635	3.0	523,182	△ 0.7	6,459,945	1.4

(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 | リートマップ |

### 信金中金 地域・中小企業研究所

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

- トップページ
- 分野別新着情報一覧
- 各種レポート一覧
- 信金中金月報
- 信用金庫統計
- 全国信用金庫概況・統計
- 景気動向調査
- 活動記録
- 研究所の概要
- 論文募集のお知らせ
- ご意見・ご感想
- リンク集
- English Page
- 地方公共団体アンケート調査

[詳細はこちら]

#### 新着情報

WHAT'S NEW

- 2022.6.9 ニュース&トピックス  
「脱炭素」「金融」の視点で読め「令和4年版 環境白書」(PDF)
- 2022.6.7 ニュース&トピックス  
「脱炭素」の視点で読み解く「骨太の方針2022(原案)」の概要 (PDF)
- 2022.6.3 ニュース&トピックス  
大和証券株式会社のNPOゼトファイバーとした営業改革 (PDF)
- 2022.6.3 産業企業情報  
No.2022-5 ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて③ —「地域脱炭素」の推進に向けた信用金庫への期待— (PDF)
- 2022.6.2  
「活動記録」ページを更新しました。
- 2022.6.2 内外金利・為替見通し  
No.2022-03 日銀は現状の強力な緩和策を継続する見通し (PDF)
- 2022.6.1 信金中金月報  
2022年6月号(第21巻第6号通巻596号) (PDF)3.15MB
- 2022.5.26 ニュース&トピックス  
デジタルマーケティング人材の育成策について (PDF)
- 2022.5.20 経済見通し  
No.2022-1 実質成長率(22年度2.0%、23年度1.5%)と予測(PDF)
- 2022.5.20 ニュース&トピックス  
信用金庫における「脱炭素」への取組みの推進に向けて (PDF)
- 2022.5.12 産業企業情報

Sels  
信用金庫専用eラーニングシステム

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2022年7月1日 発行

2022年7月号 第21巻 第7号(通巻597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