

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第22巻 第5号(通巻607号) 2023.5

中小企業の資本コスト

未来予測困難なVUCA時代に求められるサステナビリティ経営①
—第一勧業信用組合のサステナビリティへの挑戦—

第191回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は4四半期ぶりの改善一服
—2023年1～3月期実績・2023年4～6月期見通し—
【特別調査—中小企業におけるデジタル化への対応について】

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは④(宿泊業編)
—ハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口に—

地域・中小企業関連経済金融日誌(3月)

統計



SCB

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

2023年5月号 目次

	中小企業の資本コスト	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)	
調 査	未来予測困難なVUCA時代に求められるサステナビリティ経営①… 藁品和寿 4 — 第一勧業信用組合のサステナビリティへの挑戦 —	4
	第191回全国中小企業景気動向調査 1～3月期業況は4四半期ぶりの改善一服	13
	— 2023年1～3月期実績・2023年4～6月期見通し — 【特別調査—中小企業におけるデジタル化への対応について】	
	脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは④(宿泊業編) … 大越翔太 28 — ハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口に — 鉢嶺 実	28
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌 (3月)	51
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (3月)	58
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	60

中小企業の資本コスト

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)

コーポレート・ファイナンスの重要な概念に、資本コストがあります。資本コストは、企業から資金提供者への返済額です。資金提供者への返済は、企業のコストですので、資本コストと呼ばれます。資金提供者には株主と債権者がいますので、資本コストにも、自己資本コストと負債資本コストがあります。

資本コストは、資金提供者にとっては収益(リターン)です。資金提供者は企業のリスクを負担する見返りに、リターンを手に入れます。リスクが高くなるほど、資金提供者の求めるリターンも高くなります。企業は、リスクに見合うリターンを返済できないと、資金を調達できません。資本コストは、資金提供者が要求する最低限のリターンでもあります。コーポレート・ファイナンスでは、資本コストに基づいて投資決定の理論を構築しています。企業が新規の設備投資や事業を検討するときには、それらの収益率と資本コストを比較します。収益率が資本コストを下回る投資案は、資金提供者の要求するリターンを満たしていないので、そのような投資案を実行することは望ましくありません。

今年度の大学院の授業で、このような話をしたところ、受講生から「自社の資本コストは計算できるのだろうか」や「自社の資本コストを決める要因は何か」と質問がありました。都市部の大学院には、研究者志望の学生や大手企業に勤務している実務家が多いので、このような質問は出ないかもしれません。本学の大学院は地方にあり、ソーシャル・イノベーション研究科という名称ですので、大学院生のほとんどは、中小企業の経営者や個人事業主、創業希望者です。大手企業の実務家と異なり、彼等には、資本コストがイメージしにくかったようです。そこで、中小企業の資本コストについて、全員で議論を始めました。

中小企業の債権者は金融機関ですので、負債資本コストは金融機関からの借入れ金利になります。中小企業の負債資本コストは容易に計算できそうです。自己資本コストは、その企業の株価から計算します。非上場企業の場合、同じような事業をしている上場企業の自己資本コストを代用しますが、中小企業の場合、自社と似た事業をしている上場企業を探すことは難しいでしょう。

創業時の資金の調達先の多くは、創業者や家族、親族、知人です。創業者が勤務先を退職し、

自分の貯金や退職金を元手に開業した場合、創業者や家族は非常に大きなリスクを背負うので、自己資本コストも非常に高くなります。創業の動機が金銭的な利益ではなく、やりがいや夢という場合もあります。この場合、自己資本コストはそこまで高くないかもしれません。あるいは、やりがいや夢の金銭的価値も自己資本コストに含めてはどうかという意見もあるかもしれません。

近年、クラウドファンディングで資金調達する企業も増えてきました。クラウドファンディングには、支援の見返りに商品を送る購入型もあります。商品がリスクに見合うリターンですので、商品の品質が支援者の期待に応えられなければ、企業は目標金額を集められません。また、クラウドファンディングには All-In 型という、目標金額に達しなくても資金を受けることができる方式もあります。少ない資金しか受け取れなくても商品を製造するので、不足分の資金を調達しなければなりません。クラウドファンディングを利用する場合も、支援者の期待という資本コストを考える必要があります。

中小企業の資金調達手段には、政府や地方自治体の補助金や支援金もあります。これらは贈与ですので、資本コストを考える必要はないかもしれません。しかし、補助金や支援金の原資は税金ですので、納税者の理解を得る必要があるかもしれません。補助金を受け取ることで、企業は自社の利益だけでなく、法人税の支払いや雇用の増加といった社会や地域への貢献が求められるかもしれません。これらが不十分であれば、国民や地域住民の理解が得られません。補助金や支援金といった制度を維持するためには、社会や地域への貢献が求められます。この貢献が補助金の資本コストになるかもしれません。

近年の SDGs の理念の普及に伴い、社会課題をビジネスで解決するソーシャルビジネスも増えてきました。筆者の授業の受講生にもソーシャルビジネスの起業を考えている院生もいます。ソーシャルビジネスの場合、投資家や支援者は金銭的な利益を要求していないので、ソーシャルビジネスへの出資の資本コストはゼロになるかもしれません。その代わりに、社会課題の解決という成果が求められますので、これがソーシャルビジネスの資本コストともいえます。ソーシャルビジネスの場合、投資家や支援者の期待に応えるのは、金銭を返済するよりも難しいでしょう。

事業を継続するためには資金提供者の期待に応えることが必要であり、それが、コーポレート・ファイナンスの資本コストに基づいた理論に抽象化されています。上場企業と比べると、中小企業の資金提供者の期待は金銭的な利益に限らず、広範囲に及びそうです。中小企業の経営者や個人事業主の方と議論をして、コーポレート・ファイナンスの理論をどのように中小企業に当てはめるかは難しいですが、創業やソーシャルビジネスを促進するためには必要な考察ではないかと感じました。



未来予測困難なVUCA時代に求められるサステナビリティ経営①

－ 第一勧業信用組合のサステナビリティへの挑戦 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 地域金融機関、SDGs経営、サステナビリティ経営、第一勧業信用組合
持続可能性、VUCA

(視 点)

ウクライナ紛争をはじめ、未来の予測が困難となるVUCA^(注1)時代に突入する昨今、「SDGs経営」あるいは「サステナビリティ経営」等の言葉が脚光を浴びている。これらは、企業が社会課題に取り組みながら、社会と企業それぞれのサステナビリティ(持続可能性)の両立を図るための経営戦略にほかならない。

「サステナビリティ」の機運の高まりを踏まえ、本稿を皮切りに、サステナビリティ経営をテーマとした産業企業情報を、適宜、シリーズとして発刊していく予定である。まず、第1弾となる本稿では、地域金融機関におけるSDGs/サステナビリティ経営の事例として、第一勧業信用組合(東京都)の取り組みを紹介する。

(要 旨)

- SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)は、経済産業省が2020年8月に公表した「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ」で提唱された。2022年8月には、「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話検討会(SX研究会)」および「価値協創ガイダンスの改訂に向けたワーキング・グループ」から、「伊藤レポート3.0」と「価値協創ガイダンス2.0」が公表されている。企業におけるSXの実践は、「「稼ぎ方」の本流」になりつつあるといえよう。
- 第一勧業信用組合は、「SDGsウォッシュ(見せかけ)」とならないよう、GABVに加盟したりインパクト志向金融宣言に署名したりする等、SDGs活動に取り組んでいることを“見える形として示す”ことに注力しており、ステークホルダーからの正当な評価を獲得するよう努める姿勢が強く感じられる。
- サステナビリティ経営の実現に向けて、第一勧業信用組合の事例をみても、ベイカレント・コンサルティングSXワーキンググループ(2022)が示す4つの観点、「アセット・ケイパビリティの補完」、「IT基盤の整備」、「組織体制の整備」、「チェンジマネジメントの実行」は、SXの実行基盤を整備する上で、大きな鍵を握っているといえるだろう。

(注)1. Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会あるいは事業活動において、不確実性が高く将来の予測が困難な状況であること。

はじめに

VUCA時代に突入する昨今、ニュース&トピックスNo.2022-78^(注2) (2022年9月20日発行) およびNo.2022-83^(注3) (2022年10月18日発行) のとおり、とりわけESG (環境・社会・ガバナンス) の観点から、SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション) が注目されている。

経済産業省によると、SXは、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化^(注4)」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革」と定義されている。すなわち、企業が持続可能性を織り込んだ経営に舵を切ることで、社会と企業それぞれの持続可能性の両立を図ること、と言い換えられよう。

わが国の企業経営においてサステナビリティに注目が集まったきっかけは、「伊藤レポート^(注5)」(2014年8月)である。本レポートは、中堅・中小企業を含むわが国企業の「稼ぐ力」を向上させ、持続的に企業価値を生み出し続けることの必要性を論じている。

社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことは、金融機関にも同様に求められる。

そこで本稿では、わが国で初めてGABV^(注6) (The Global Alliance for Banking on Values) に加盟する等、SDGs／サステナビリティ経営に取り組む第一勧業信用組合 (東京都) の事例を紹介する。

なお、本稿の取材にあたっては、第一勧業信用組合 連携企画推進部 篠崎研一部長、調査部 境裕治部長、総合コンサルティング部 阿部和佳子副部長、連携企画推進部 唐澤由紀調査役に、貴重なお時間をいただいた。この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 「サステナビリティ」の潮流

「サステナビリティ」という概念の登場は、1987年に「環境と開発に関する世界委員会^(注7)」から公表された報告書「Our Common Future (我ら共有の未来)」^(注8)に遡ると言われる。その後、2015年9月の国連サミットにおいて加盟国の全会一致で採択された「SDGs (持続可能な開発目標)」をきっかけに、「サステナビリティ」という概念は、クローズアップされてきた。

わが国の企業経営においてサステナビリティに注目が集まったきっかけは、伸び悩む資本効率性 (稼ぐ力) や長期的な企業価値の向上を問題意識として公表された「伊藤レポート」

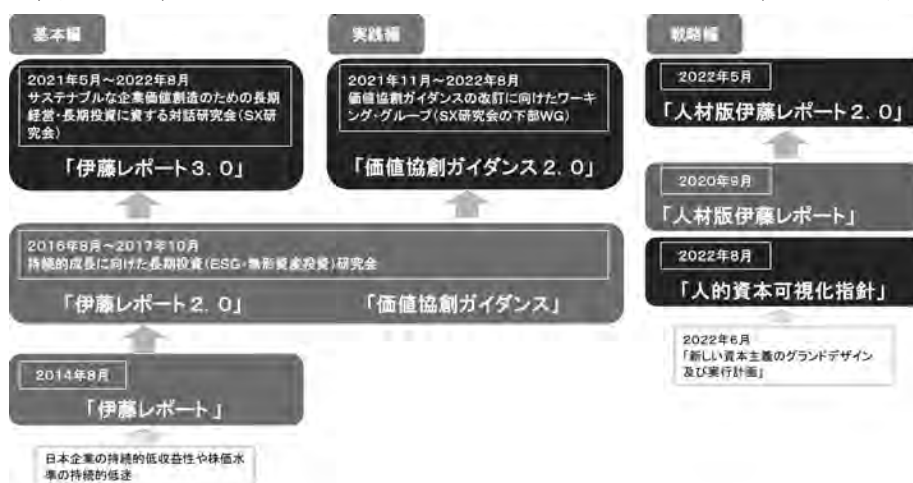
(注) 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20220920-sx.html>) を参照
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20221018-esg.html>) を参照
4. 社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて、社会の持続可能性の向上を図るとともに、自社の長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力 (稼ぐ力) の向上と更なる価値創出へつなげていくこと。
5. 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf) を参照
6. GABV ホームページ (<https://www.gabv.org/>) を参照
7. 地球環境保全の戦略を審議する国際連合の機関で、本部はジュネーブ。1982年5月の国連環境計画管理理事会閣僚級特別会合 (国連環境会議) で日本が設置を提案し、1983年12月の国連総会本会議における全会一致の採択で設置が決まった。
8. 外務省ホームページ (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html>) を参照

(2014年8月)である。本レポートは、インベストメントチェーン^(注9)全体を俯瞰し、企業の「稼ぐ力」を向上させ、持続的に企業価値を生み出し続けることの必要性を論じている。

2016年8月に発足した「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」では、無形資産（人材、知的財産、ブランド等）への投資の重要性やESG投資を推進することの重要性等が議論され、2017年10月に、これら議論の結果をとりまとめた「伊藤レポート2.0」が公表された。併せて、投資家との対話を通じて価値創造ストーリーを磨き上げる「価値協創」を加速させるためには、企業と投資家をつなぐ共通言語が必要であるとの認識から、2017年5月に「価値協創ガイダンス」が公表されている。

こうした中、2020年8月に経済産業省が公表した「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ^(注10)」でSXが提唱された。2021年5月、「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話検討会（SX研究会）」が立ち上げられ、SXの重要なポイントおよび関連するさまざまな要素、今後求められる対応の方向性について議論された。その議論の結果が、2022年8月に、「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」として公表された。また、SX研究会の下部組織である「価値協創ガイダンスの改訂に向けたワーキング・グループ」からは、SXを経営や対話に落とし込んでいくための実践編として、「価値協創ガイダンス2.0」も公表されている。併せて、戦略の観点では、「人的資本経営の実現に向けた検討会」から、2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」が公表され、持続的な企業価値向上に向けた人材戦略及び人的資本経営の実現を目指す具体的な対応の方向性が示された。2022年8月には、内閣官房非財務情報可視化研究会から、「人的資本可視化指針」が公表され、人的資本に係る情報開示のあり方が示されている（図表1）。

図表1 SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)を巡る議論の流れ



(備考)「価値協創ガイダンス 2.0」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)9. 投資家と企業が共通の価値観に基づいて中長期的な価値向上を目的として協働することで、持続的な企業価値の向上をもたらす、最終的に、その利益が家計にまで還元されること。

10. 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200828011/20200828011.html>) を参照

なお、(株)電通は、2021年12月に、SXを支援する目的で、「サステナビリティ・コミュニケーションガイド」を公表している。本ガイドは、直近のサステナビリティに関する国内外の情勢を開示するとともに、SDGsウォッシュ（みせかけ）を回避するためのサステナビリティに関するコミュニケーションのあり方についてまとめている。

このように、企業におけるSXの実践は、「伊藤レポート3.0」で言う「[[稼ぎ方]の本流」になりつつあるといえよう。

2. 第一勧業信用組合におけるSDGs／サステナビリティ経営

金融業界においても、サステナビリティの観点から、短期的な収益だけではない長期的な価値を大切にする金融を目指そうとする動きがある。国際ネットワークとしては、2009年に結成されたGABVがあり、国内には、JPBV^(注11) (The Japanese Practitioners for Banking on Values：(一社) 価値を大切にする金融実践者の会) がある。

以下では、地域金融機関の事例として、わが国で初めてGABVに加盟した第一勧業信用組合(東京都)におけるSDGs／サステナビリティ経営について紹介する。

(1) 第一勧業信用組合の概要

同組合は、東京都内全域および千葉県浦安市、市川市を営業地区に、中小企業等、個人事業主、個人を取引対象とする協同組織金融機関である(図表2)。

1921年7月に、産業組合法^(注12)に基づき、日本勧業銀行(現・みずほ銀行)の行職員を対象に、保証責任信用購買利用組合互援会として設立された。1965年3月、東京都23区内一円を営業地域とするとともに、日本勧業信用組合に改組・改称した。1971年10月、日本勧業銀行と第一銀行の合併に伴い、現在の

第一勧業信用組合に改称している。その後、宝成信用組合との合併(1981年10月)、逓信信用組合からの事業譲渡(1998年8月)、都民信用組合からの一部事業譲渡(2002年6月)を経て、2017年7月には、営業地区

図表2 第一勧業信用組合の概要

所在地	東京都新宿区四谷2-13
設立	1965年5月10日
営業地区	東京一円、千葉県浦安市・市川市
預金	3,533億円
貸出金	2,774億円
店舗数	27店舗(22支店・4出張所・1法人営業所)
役員数	393人
組合員数	43,579人

(備考) 1. 2022年3月末現在
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

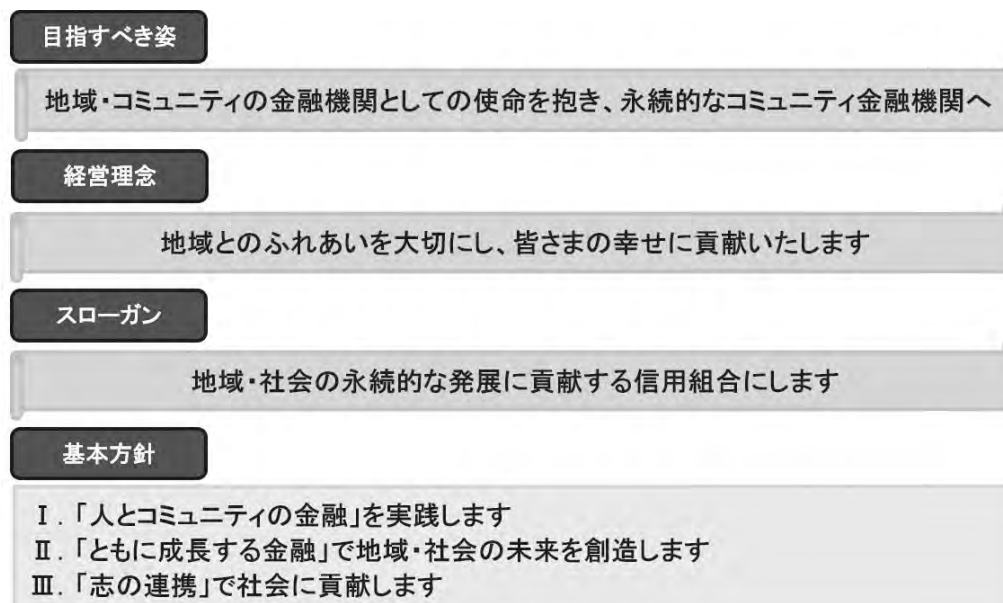


(注)11. JPBV ホームページ (<https://jpbv.jp/>) を参照。正会員として、京都信用金庫が参画している(2023年1月11日現在)。
12. 1900年に成立し、現在の信用組合のほか信用金庫、農業協同組合、生活協同組合の礎となった法律である。消費生活協同組合法の成立に伴って、1948年に廃止された。

を現在の範囲に拡張した。

同組合は、「地域・コミュニティの金融機関としての使命を抱き、持続的なコミュニティ金融機関へ」を目指すべき姿（パーパス）として（図表3）、他者への思いやりを大切に「いつでもそばに、最後までそばに」をモットーに、SDGs／サステナビリティ経営の実践に向けて邁進している。

図表3 生物多様性国家戦略の策定経緯



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) サステナビリティへの挑戦

同組合がSDGs／サステナビリティ経営に取り組んだきっかけは、SDGsの原則の一つである「誰一人取り残さない」が信用組合の「地域の皆さまと共に発展する」という活動とイコールではないか、との強い思いから、2018年に「かんしんSDGs宣言」（図表4）を公表したことから始まる^{（注13）}。

2018年から2年間ほどは、わが国の社会全般にSDGsが浸透していなかったことから、同組合のSDGs活動は本部主体に留まっていた。当初は、同組合が今までに取り組んできた活動をSDGsの目標・ターゲットと紐づけて、内外に公表していた。

その後、現場を含めた組織全体にSDGsを浸透させるため、職員一人ひとりへの“腹落ち”を目的に、2020年頃から以下の2つの組織を立ち上げて、SDGs活動を推進している。なお、現在、SDGs項目への取組み状況は、営業店評価基準の一つとなっている。

（注）13. 2021年11月に、東京都信用組合協会および東京都内全19信用組合は「SDGs共同宣言」を公表している。（<https://www.shinkumi.or.jp/topics/?p=1316>）

図表4 「かんしん「SDGs宣言」」・「SDGs共同宣言」

かんしん「SDGs宣言」

第一勧業信用組合は、SDGs（持続可能な開発目標）を経営方針の中核とし、具体的な取り組みを通じて地域社会の持続的成長に努めていくことを宣言いたします。

SDGsの目標項目に対する具体的な取り組み

SDGs (Sustainable Development Goals) 持続可能な開発目標
「誰一人取り残さない、持続可能で多様性と包摂性のある社会変革のため、持続可能な開発目標（SDGs）」が2015年9月の国連サミットにおいて採択されました。2030年を年限とする17の目標が定められています。

東京都市内全19信用組合・東京都信用組合協会 SDGs共同宣言

私たちは国連が提唱するSDGsの理念のもと、信用組合の機能と役割を発揮し、都民ならびに都内企業の皆様へ付加価値を提供することで地域社会の様々な課題解決を図り、引き続き持続可能な社会の実現に努め、「経済」「社会」「環境」の各分野で連携を強化して取り組むことを誓います。

あすか信用組合、共立信用組合、七島信用組合、全東東京信用組合、八千代信用組合、東京証券信用組合、文化産業信用組合、警視庁職員信用組合、東京都職員信用組合、東信用組合、江東信用組合、青和信用組合、第一勧業信用組合、中野信用組合、東厚生信用組合、東谷信用組合、朝日新聞信用組合、東京消防信用組合、東京都信用組合協会

経済
●新型コロナウイルス感染症拡大に対する具体的な金融支援
●生活基盤の安定と経済的地位の向上
●ライフステージにおける生涯学習の推進
●ビジネスマッチング支援による販路開拓支援
●信用組合連携との連携

社会
●社会貢献への参加
●東京臨海副都心開発への参加
●日本赤十字事業資金（社会）貢献への参加
●しんくみピーター（バカード）に基づく寄付金の贈呈
●社会貢献型共同基金商品の販売
●障がいを持つ方への就業支援
●ワークライフバランスの充実推進
●マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策
●特種預貯金等の未然防止

環境
●カーボン・フットプリントの削減
●LED照明導入による省電力化
●ペーパーレス化の推進
●緑の基金への参加

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

●SDGsとは
「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」のことです。社会が抱える課題を解決し、世界全体で2030年をめざして取り組むべき17の目標と169のターゲットで構成されています。2015年9月、ニューヨーク国連本部において193/195国が全会一致で採択された国際目標です。

UD FONT

(備考) 第一勧業信用組合ホームページ

① SDGs推進委員会(任意の組織体)

本委員会は、「意見交換と情報共有の場」の位置付けであり、組織横断的に役員職員へのSDGsの意識付けを目的にしている。現在は、3か月に1回のペースで開催している。委員の構成は、各部店から任意で1名ずつとしている。立上げ当初は課長職以上が多かったが、現在は若手職員が主体となって運営されている。なお、業務時間内(16時以降)に開催され、必要に応じてZoomも活用しながら行われている。

② ダイバーシティ推進委員会(人事部主管の組織体)

①とは別組織であるが、①でダイバーシティ関連のテーマが取り上げられる時には本委員会の委員が登壇する等、一部のテーマでは連携を図っている。

①の立ち上げよりも以前から活動し、月1回のペースで、業務時間内に半日をかけて開催している。委員の構成は、人事部から指名された10名前後(男女・年齢等でバランスのとれた構成)である。

同組合のSDGs目標は、2030年度を見据えて、各部店で、過去の実績を勘案しながら設定されている。それぞれのKPI（目標値）は、本部各部室で協議して案を作成し、組織決定したものである。これらのKPI（目標値）については、ディスクロージャー誌を含めて内外に公表している（図表5）。特に対外的に公表することで、同組合は、将来に向けた組織のあり方を示すとともに、達成できない場合はその結果を真摯に受け止めるという姿勢を表している。また、目指すべき目標を明確に公表することによって、その目標達成の実現可能性を高めることができるとも考えている。

図表5 第一勧業信用組合のSDGsの取組

	これまでにの取組み	目指すべき姿	今後の取組み		KPI	数値目標			
			2022年度	2023年度		2021年度	2022年度	2023年度	2030年度
社会	コミュニティによる地域課題解決への取組	地域コミュニティの一員として地域とのかかわりを大切にした取組を継続して行うとともに、人々との信頼に基づき協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	組合員数	43,876人	44,860人	48,400人	56,000人
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	コミュニティローンを提供	27億円	47億円	100億円	200億円
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	109件	—	—	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	—	—	—	—
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	15件	20件	80件	120件
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	2件	10件	15件	—
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	67件	70件	90件	100件
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	143件	—	—	—
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	35件	—	—	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	70件	60件	120件	200件
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	3,667人	4,500人	6,500人	10,000人
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	1,805人	2,200人	3,100人	4,600人
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	132件	—	—	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	—	—	—	—
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	0店舗	3店舗	12店舗	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	▲20.3%	—	—	—
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	▲3.5%	—	—	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	25校	50校	125校	250校
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	29.5人	—	—	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	90%	—	—	—
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	25%	25%	28%	35%
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	6%	20%	50%	100%
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	0人/人	—	—	—
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	1.5%	2.1%	2.3%	2.5%
社会	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	79%	70%	75%	80%
	地域課題の解決に向けた取組	地域課題の解決に向けた取組を推進する。地域課題の解決に向けた取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	お茶の葉や餅、コミュニティとの協力を進め、地域課題の解決に貢献する取組を推進する。	【取組実績】 【取組実績】	—	—	—	—

(出所)「第一勧業信用組合ディスクロージャー2022」p.20

役職員へのSDGsの浸透では、社内SNS内にSDGsコーナーを設け、役職員一人ひとりが部店もしくは個人として取り組んだSDGs活動を入力することで役職員間に広く周知する取組みが行われている。月間10件以上の記入があり、各部店で取組みを評価する上での参考情報とされている。

同組合は、2018年7月に、わが国で初めて、かつわが国で唯一、GABV(Global Alliance for Baking on Values)に加盟した^(注14)。GABVの理念は、協同組織金融機関の理念と近いと感じたことが大きなきっかけである。GABV(あるいはJPBV)に加盟することにより、喫緊の課題とな

(注)14. 環境省ホームページ (https://www.env.go.jp/press/110887.html) を参照

っている脱炭素を含むSDGsに関連する情報を幅広く入手できる等のメリットも享受している。

また、ESGの潮流を踏まえ、「インパクト志向金融宣言^(注15)」にも署名をしている。今後、インパクトファイナンスの動向を見据えながら、自らの組織でできる身の丈に合わせて少しずつレベルアップを図っていく。SDGsウォッシュ（見せかけ）が懸念されるなかで、「自分たちはこれだけSDGs活動に取り組んでいます」と声高に叫ぶだけでは“独りよがり”に陥り、外部のステークホルダーから正当な評価を受けない。同組合は、正当な評価を受けるためには「どういったことに基づいて取り組んでいるのか」という点が重要であるとの考え方に立ち、こうした“形として見えるもの”に対して積極的に賛同することは大切であると考えている。

そのほか、同組合は、外国為替業務を取り扱っていないものの、SDGsの原則の一つである「誰一人取り残さない」に基づいて、在留ネパール人支援をはじめ、在留外国人の金融支援に取り組んでいる。2022年6月には、きらぼし銀行とともに、東京都の「外国人起業家の資金調達支援事業^(注16)」に参画した。また、ダイバーシティの観点から外国人採用にも取り組んでおり、複数の外国人留学生の採用実績がある。

おわりに

第一勧業信用組合は、SDGsウォッシュとならないよう、GABVに加盟したりインパクト志向金融宣言に署名したりする等、SDGs活動に取り組んでいることを「見える形として内外に示す」ことに注力しており、ステークホルダーからの評価を獲得するよう努める姿勢が強く感じられる。

ベイカレント・コンサルティング SXワーキンググループ（2022）は、サステナビリティ経営を実現する上での実行基盤の整備にあたって、4つの観点を示している。1つ目の「アセット（資産）・ケイパビリティ（組織能力）の補完」は、自社の資産と組織能力を把握しておくことである。同組合は、特にケイパビリティの棚卸しをして「体力内でできること（＝身の丈に合わせた取組み）」を軸とした各種目標に取り組んでいる。2つ目の「IT基盤の整備」では、同組合は、組合内のSDGsの取組みについて、社内SNSを通じて「可視化」している。3つ目の「組織体制の整備」では、SDGs推進委員会およびダイバーシティ推進委員会を通じて、実効性のあるSDGsの取組みを志向している。今後、これらの取組みが、4つ目の観点として挙げられている「チェンジマネジメントの実行（従業員のマインドセット）」につながっていくことが

(注) 15. 環境省ホームページ (<https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/>) を参照。2023年1月25日現在、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループや(株)山梨中央銀行等の350者が参加している。

16. 環境省ホームページ (<https://www.env.go.jp/council/12nature/yoshi12-08.html>) を参照

大いに期待されている。

このように、ベйкаレント・コンサルティング SXワーキンググループが示した4つの観点は、サステナビリティ経営の実践に向けて、SXの実行基盤を整備する上で、大きな鍵を握っているといえよう。

〈参考文献〉

- ・ベйкаレント・コンサルティング SXワーキンググループ (2022) 『SXサステナビリティ経営 実践編』 日経BP
- ・経済産業省 (2022年8月31日) 「伊藤レポート3.0」
- ・経済産業省 (2022年8月31日) 「価値協創ガイダンス2.0」
- ・経済産業省 (2022年8月31日) 「【参考資料】伊藤レポート3.0・価値協創ガイダンス2.0の概要」
- ・(株) 電通 (2021年12月22日) 「電通、「サステナビリティ・コミュニケーションガイド」を発行 ～「SDGsコミュニケーションガイド」を刷新しSX支援～」

調 査

第191回全国中小企業景気動向調査 (2023年1～3月期実績・2023年4～6月期見通し)

1～3月期業況は4四半期ぶりの改善一服 【特別調査－中小企業におけるデジタル化への対応について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2023年3月1日～7日
2. 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：14,849企業（有効回答数 13,476企業・回答率 90.8%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 72.1%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

（概況）

1. 23年1～3月期(今期)の業況判断D.I.は△13.9、前期比3.1ポイント低下し、4四半期ぶりの改善一服となった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス6.6と前期比0.2ポイント改善、同収益判断D.I.は△10.9と同0.1ポイント改善した。販売価格判断D.I.はプラス27.1とおよそ3年ぶりに小幅低下へ転じた。人手過不足判断D.I.は△24.2と4四半期ぶりに人手不足感が若干緩和した。設備投資実施企業割合は20.3%と前期比0.5ポイントの小幅低下となった。業種別の業況判断D.I.は小売業を除く5業種で、地域別では全11地域中7地域で、それぞれ低下した。

2. 23年4～6月期(来期)の予想業況判断D.I.は△11.7、今期実績比2.2ポイントの改善を見込んでいる。業種別には建設業を除く5業種で、また、地域別には全11地域中8地域で、それぞれ改善見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2022年 10～12月	2023年 1～3月	2023年 4～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

地域 業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○業況は4四半期ぶりの改善一服

23年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△13.9、前期比3.1ポイントの低下と、4四半期ぶりの改善一服となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス6.6、前期比0.2ポイントの小幅改善、同収益判断D.I.が△10.9、同0.1ポイントの小幅改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△6.1、前期比12.2ポイント低下、同収益判断D.I.は△17.8、同9.9ポイントの低下と、季節的な要因もありともに低下した。

販売価格判断D.I.はプラス27.1、前期比2.7ポイントの低下と、およそ3年ぶり（11四半期ぶり）に小幅低下へ転じた。また、仕入価格判断D.I.はプラス59.0、同3.4ポイントの低下と、こちらもおよそ3年ぶり（11四半期ぶり）に小幅低下へ転じた（図表2）。

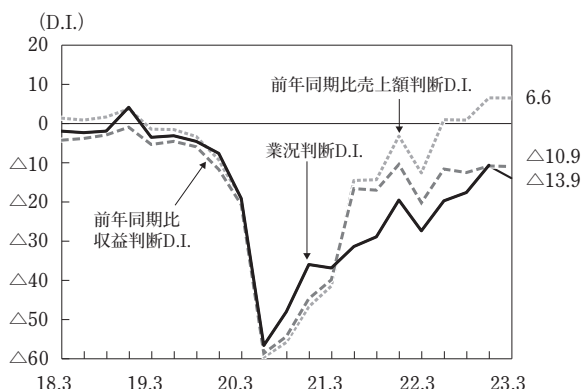
雇用面では、人手過不足判断D.I.が△24.2（マイナスは人手「不足」超、前期は△24.9）と、4四半期ぶりに人手不足感が若干緩和した（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△10.8、前期比1.2ポイントの低下と、2四半期ぶりに低下した。

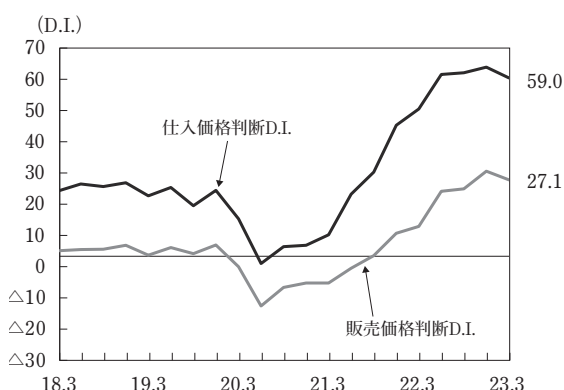
設備投資実施企業割合は20.3%、前期比0.5ポイントの低下と、4四半期ぶりの小幅低下となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、前期比1.4ポイント改善となった小売業を除く5業種で低下した。最も低下幅が大きかったのは製造業と卸売業（ともに5.4ポイント）で、次いでサービス業（4.1ポイント）、建設業（1.8ポイント）、不動産業（0.5ポイント）の順だった。

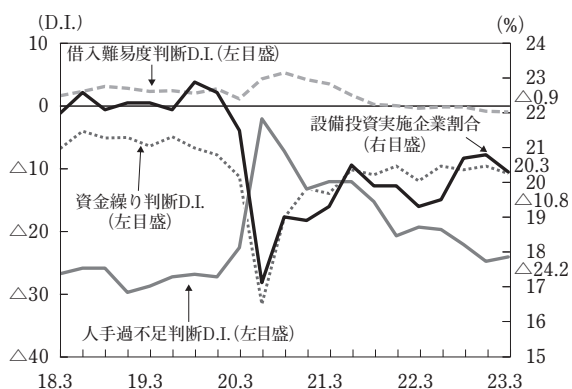
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



一方、地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、首都圏、東海、九州北部、南九州を除く7地域で低下した。最も低下幅が大きかったのは北陸（16.3ポイント）で、次いで関東（11.5ポイント）、東北（8.3ポイント）、北海道（8.1ポイント）の順だった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△11.7、今期実績比2.2ポイントの改善見通しとなっている。

業種別の予想業況判断 D.I.は、全6業種中、建設業を除く5業種で改善を見込んでいる。一方、地域別でも、全11地域中、四国、九州北部、南九州を除く8地域で改善の見通しとなっている。

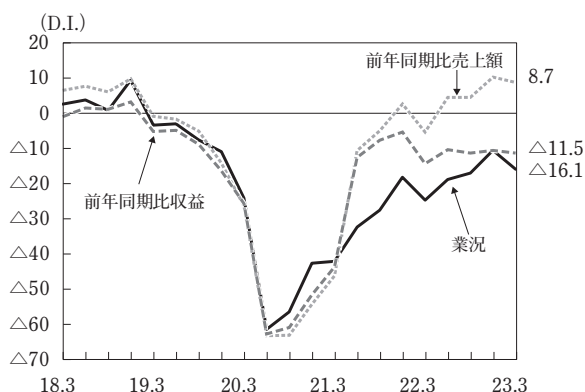
製造業

○4四半期ぶりの改善一服

今期の業況判断 D.I.は△16.1、前期比5.4ポイントの低下と、4四半期ぶりの改善一服となった（図表4）。

前年同期比売上額判断 D.I.はプラス8.7、前期比1.5ポイントの小幅低下、同収益判断 D.I.は△11.5、同0.8ポイントの小幅低下となった。また、前期比売上額判断 D.I.は△7.0、前期比14.8ポイント低下、同収益判断 D.I.は△20.7、同11.4ポイントの低下と、季節的な要因もあり、ともに大幅な低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○原材料価格D.I.は3四半期続けて低下

設備投資実施企業割合は22.7%、前期比1.3ポイント低下と、4四半期ぶりの低下となった。

人手過不足判断 D.I.は△21.6(前期は△23.3)と、3四半期ぶりに人手不足感が若干緩和した。

販売価格判断 D.I.はプラス28.1、前期比3.7ポイント低下と、2四半期ぶりの低下となった。一方、原材料(仕入)価格判断 D.I.はプラス63.1、前期比5.4ポイントの低下と、3四半期続けて小幅低下した。

なお、資金繰り判断 D.I.は△11.4、前期比1.3ポイントの小幅低下となった。

○製造業全22業種中、15業種で低下

業種別業況判断 D.I.は、製造業全22業種中、改善は7業種にとどまり、15業種が低下した(図表5)。

素材型では、全7業種中、皮製品と化学で改善したものの、それ以外の5業種は低下した。とりわけ、非鉄金属とゴムは約20ポイントの大幅低下となった。

部品加工型は、全3業種中、金属プレスが改善したものの、プラスチックと金属製品は低下した。

建設関連型は、全4業種中、改善・低下2業種ずつとまちまちだった。

機械器具型は、全4業種で低下した。とりわけ、輸送用機器は10ポイント近い大幅な低下となった。

消費財型では、全4業種中、改善・低下2業種ずつとまちまちだった。とりわけ、食料品は10ポイント超の大幅低下となった。

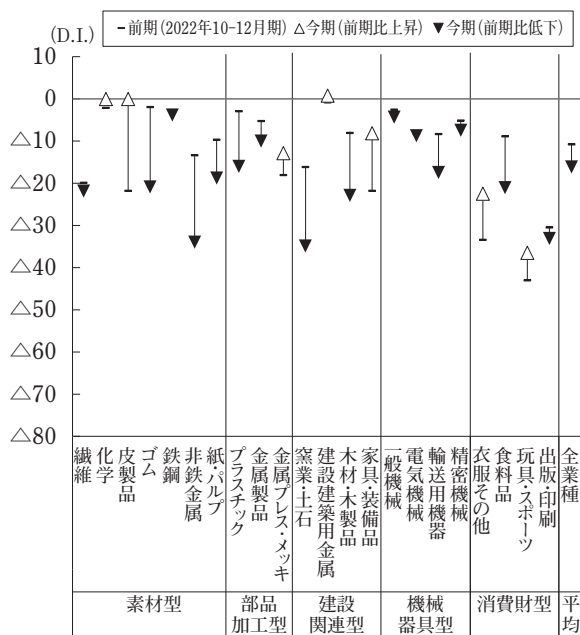
○総じて低下

販売先形態別の業況判断 D.I.は、全5形態で低下した。とりわけ、最終需要家は10ポイント近い大幅低下となった。

また、輸出主力型の業況判断 D.I.は△13.5、前期比13.0ポイントの低下、内需主力型は△15.4、同5.0ポイントの低下と、ともに低下した。

従業員規模別の業況判断 D.I.は、すべての階層で低下した。前期比の低下幅をみると、1～19人で4.6ポイント、20～49人で7.5ポイント、50～99人で9.0ポイント、100人以上で2.1ポイントと、規模の大小によらず総じて低下した。

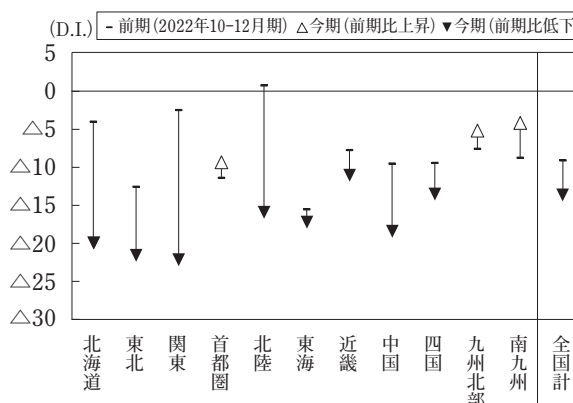
図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○全11地域中8地域で低下

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、首都圏、九州北部、南九州を除く8地域で低下した。最も低下幅が大きかったのは関東(23.2ポイント)で、次いで北陸(19.7ポイント)、北海道(18.8ポイント)の順だった。なお、D.I.の水準に着目すると、南九州(△4.9)、九州北部(△6.1)などで相対的に改善が進んでいる。一方、関東(△26.1)、東北(△25.4)、北海道(△23.5)などで相対的に厳しい水準にある(図表6)。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△11.8と、今期実績比4.3ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、16業種で横ばいないし改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、北陸と九州北部を除く9地域で改善の見通しとなっている。

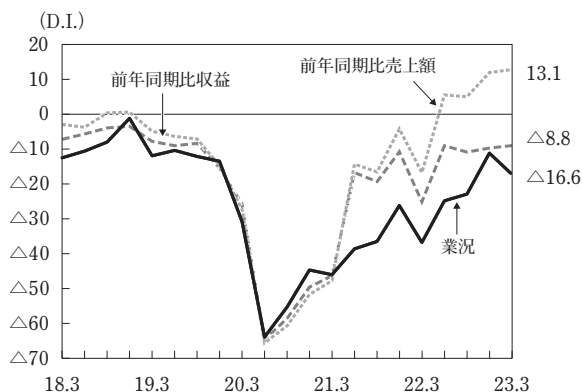
卸売業

○4四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△16.6、前期比5.4ポイントの低下と、4四半期ぶりの低下となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス13.1、前期比1.2ポイントの改善、同収益判断D.I.は△8.8、同0.9ポイントの改善と、改善基調を持続した。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全15業種中、12業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、家具など3業種で改善したものの、12業種が低下した。とりわけ、鉱物燃料は20ポイント超の大幅低下となった。一方、地域別では、全11地域中、首都圏や東海など3地域で小幅改善したものの、それ以外の8地域では低下した。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△16.0、今期実績比0.6 ポイントの小幅改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、改善6業種、低下8業種とまちまちの見通しとなっている。また、地域別にも、全11地域中、改善・低下それぞれ5地域の見通しとなっている。

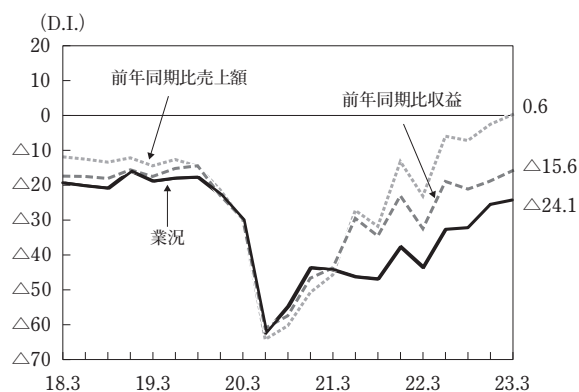
小売業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. は△24.1、前期比1.4 ポイントの改善となった（図表8）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. は0.6、前期比3.1 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△15.6、同3.5 ポイントの改善となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で改善

業種別の業況判断 D.I. は、全13業種中、8業種で改善、5業種で低下した。中でも、書籍文具とカメラは20ポイント超の大幅改善、木建材は10ポイント超の大幅低下となった。地域別では、全11地域中、中国など7地域で改善となった。

○全11地域で改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△19.5、今期実績比4.6 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、9業種で改善の見通しとなっている。玩具は20ポイント超の大幅改善の見通しとなっている。また、全11地域で改善の見通しとなっている。

サービス業

○業況は小幅低下

今期の業況判断D.I.は△15.4、前期比△4.1ポイントの低下となった（図表9）。

一方、前年同期比売上額判断D.I.はプラス9.9、前期比1.8ポイントの低下、同収益判断D.I.は△6.1、同4.4ポイントの低下となった。

○全8業種中、5業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、5業種で低下した。中でも、旅館・ホテルは、20ポイント超の大幅低下となった。地域別では全11地域中、北陸など6地域で低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△12.4、今期実績比3.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、5業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、7地域で改善の見通しとなっている。

建設業

○業況は低下

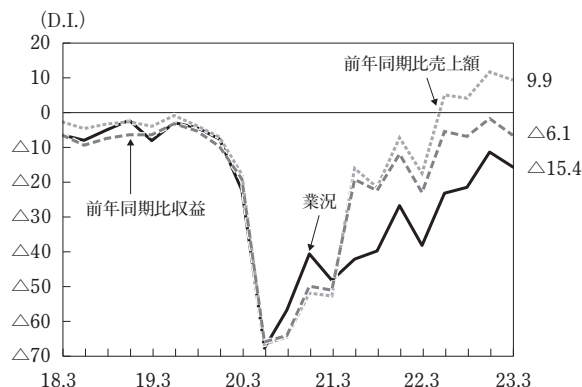
今期の業況判断D.I.は△1.5、前期比1.8ポイントの低下となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は1.8、前期比0.3ポイント小幅改善し、同収益判断D.I.は△14.9、同1.8ポイントの改善となった。

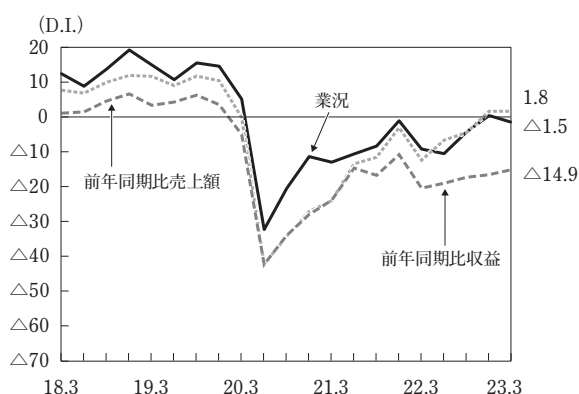
○全11地域中、8地域で低下

業況判断D.I.を請負先別でみると、全4請負先中、官公庁を除く3請負先で低下した。中でも、個人向けは7.9ポイントの低下となった。地域別では全11地域中、東北など8地域で低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△4.9 と、今期実績比3.4 ポイント低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中、2請負先で低下、地域別には全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。

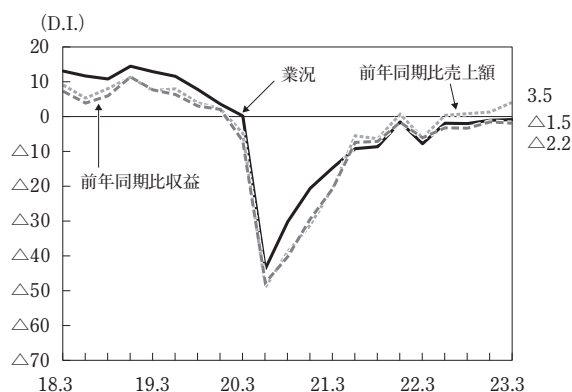
不動産業

○業況は小幅低下

今期の業況判断 D.I. は△1.5、前期比0.5 ポイントの小幅低下となった(図表11)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス3.5、前期比2.2 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△2.2、同0.7 ポイントの小幅低下となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で低下

業況判断 D.I. を業種別で見ると、全5業種中、貸事務所と仲介を除く3業種で低下した。

地域別では、全11地域中、関東など7地域で低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は、△0.5 と今期実績比1.0 ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全5業種中、3業種で改善を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、5地域で改善、5地域で低下の見通しとなっている。

特別調査 中小企業におけるデジタル化への対応について

○インボイス制度への対応は道半ば

インボイス制度への対応について、課税事業者の71.8%が「既に登録申請を行った」と回答した。対して、「まだ登録申請をしていない」は24.2%、「インボイス制度自体がわからない」が4.0%となった。一方で、免税事業者については、「既に登録申請を行った(13.7%)」と「近いうちに登録申請を行う予定(25.3%)」を足しても4割弱にとどまり、「登録申請は行わない(免税事業者のまま)」が18.6%、「まだ対応方針は決めていない」が31.9%、「インボイス制度自体がわからない」が10.5%となった(図表12)。

規模別にみると、規模の小さい企業ほど「まだ登録申請をしていない」や「インボイス制度自体がわからない」といった回答が多い傾向にあった。

図表12 インボイス制度への対応

(単位：%)

選 択 肢		1	2	3	4	5	6	7	8
		課税事業者			免税事業者				
		既に登録申請を行った	まだ登録申請をしていない	「インボイス制度」自体がわからない	既に登録申請を行った	近いうちに登録申請を行う予定	登録申請は行わない予定(免税事業者のまま)	まだ対応方針は決めていない	「インボイス制度」自体がわからない
全 体		71.8	24.2	4.0	13.7	25.3	18.6	31.9	10.5
地 域 別	北 海 道	73.3	24.0	2.7	4.3	21.7	26.1	39.1	8.7
	東 北 道	77.7	18.7	3.6	7.3	53.7	17.1	12.2	9.8
	関 東 道	77.7	19.2	3.0	15.0	15.0	30.0	30.0	10.0
	首 都 圏	56.7	36.2	7.1	12.9	20.8	14.6	38.2	13.5
	北 陸 道	82.9	15.1	2.0	19.2	19.2	11.5	38.5	11.5
	東 海 道	83.1	14.9	1.9	7.0	25.6	23.3	37.2	7.0
	近 畿 道	81.1	17.0	1.9	28.4	22.7	23.9	23.9	1.1
	中 国 道	71.8	24.3	4.0	11.1	22.2	16.7	27.8	22.2
	四 国 道	70.3	24.2	5.5	13.3	26.7	20.0	20.0	20.0
九 州 別	九 州 北 部	63.9	33.1	3.0	10.7	32.1	14.3	35.7	7.1
	南 九 州	59.2	32.7	8.1	5.7	28.3	18.9	32.1	15.1
規 模 別	1 ～ 4 人	58.8	32.9	8.3	10.2	25.2	19.5	33.6	11.4
	5 ～ 9 人	71.2	25.5	3.3	14.9	27.7	8.5	36.2	12.8
	10 ～ 19 人	75.0	22.7	2.3	31.0	24.1	20.7	20.7	3.4
	20 ～ 29 人	80.4	18.0	1.6	33.3	25.0	16.7	16.7	8.3
	30 ～ 39 人	82.6	16.7	0.7	42.9	28.6	28.6	0.0	0.0
	40 ～ 49 人	84.1	15.2	0.7	46.2	15.4	23.1	15.4	0.0
	50 ～ 99 人	88.1	11.8	0.1	25.0	50.0	0.0	25.0	0.0
	100 ～ 199 人	90.0	10.0	0.0	—	—	—	—	—
	200 ～ 300 人	93.1	6.9	0.0	—	—	—	—	—
業 種 別	製 造 業	76.8	19.9	3.3	19.8	27.7	11.9	34.7	5.9
	卸 売 業	75.3	21.8	3.0	14.3	28.6	19.0	26.2	11.9
	小 売 業	64.7	28.9	6.4	11.5	23.7	17.3	37.8	9.6
	サ ー ビ ス 業	64.7	29.2	6.1	10.9	24.5	25.2	25.9	13.6
	建 設 業	74.7	23.0	2.3	26.7	26.7	6.7	26.7	13.3
	不 動 産 業	63.9	31.9	4.1	8.8	24.6	22.8	33.3	10.5

○電帳法改正への対応は遅れも

電子帳簿保存法改正への認知度について、「内容までよく知っている」が19.1%、「意味はある程度わかる」は56.8%と、合計で約4分の3の企業ではある程度認知している状況となった。また、「名前しか知らない」は19.4%、「聞いたことがない」は4.7%にそれぞれとどまった(図表13)。

一方で、対応については「対応できている」は17.3%、「一部対応できている」は37.8%にそれぞれとどまった。「対応できていない(28.6%)」、「よくわからない(11.5%)」は、それぞれ規模の小さい企業を中心に多かった。また、「電子データの授受をしておらず、当社には関係ない」は4.9%となった。

図表13 電子帳簿保存法改正への認知度と対応

(単位：%)

選 択 肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	認 知 度				対 応					
	内容までよく知っている	意味はある程度わかる	名前しか知らない	聞いたことがない	対応できている	一部対応できている	対応できていない	電子データの授受をしておらず、当社には関係ない	よくわからない	
全 体	19.1	56.8	19.4	4.7	17.3	37.8	28.6	4.9	11.5	
地 域 別	北 海 道	21.7	57.8	18.2	2.4	15.0	41.2	29.2	6.3	8.3
	東 北 道	19.4	60.0	15.4	5.1	17.0	37.6	31.7	5.3	8.4
	関 東 道	24.8	56.8	15.5	2.8	20.8	37.7	29.2	3.7	8.5
	首 都 圏	14.8	54.8	23.9	6.5	14.3	34.0	30.1	4.8	16.7
	北 陸 道	17.7	59.0	19.2	4.0	15.9	38.9	28.2	6.2	10.7
	東 海 道	23.4	58.1	15.7	2.8	19.7	41.4	26.4	4.1	8.4
	近 畿 道	22.4	59.9	14.5	3.2	22.4	41.8	24.1	4.3	7.5
	中 国 道	20.3	55.3	19.7	4.7	17.3	38.9	28.0	4.5	11.4
	四 国 道	13.6	57.5	22.7	6.1	16.6	34.6	30.4	5.6	12.7
九 州 北 部	15.1	54.3	25.1	5.5	16.2	35.4	28.6	4.5	15.2	
南 九 州	14.5	49.7	27.1	8.7	12.5	31.1	34.1	6.7	15.6	
規 模 別	1 ～ 4 人	9.0	52.4	29.9	8.7	10.9	28.3	32.8	8.8	19.1
	5 ～ 9 人	14.7	60.1	21.3	3.9	16.1	37.6	30.4	4.2	11.7
	10 ～ 19 人	19.0	63.0	15.3	2.6	18.7	43.1	27.9	3.2	7.1
	20 ～ 29 人	25.6	61.8	10.9	1.6	21.4	46.2	25.1	1.6	5.8
	30 ～ 39 人	30.9	59.1	7.3	2.7	24.4	45.3	23.4	1.9	5.0
	40 ～ 49 人	37.6	54.8	6.6	1.0	26.1	48.1	20.8	1.8	3.2
	50 ～ 99 人	40.3	54.3	5.0	0.4	27.3	49.4	20.1	0.1	3.1
	100 ～ 199 人	49.8	46.1	3.4	0.7	33.5	46.0	16.9	1.2	2.4
200 ～ 300 人	61.9	36.4	1.7	0.0	41.4	36.9	20.7	0.0	0.9	
業 種 別	製 造 業	21.0	57.9	18.0	3.2	19.4	39.3	28.3	3.5	9.4
	卸 売 業	21.4	58.4	16.2	4.0	17.3	41.6	27.5	4.0	9.6
	小 売 業	13.4	53.7	25.6	7.4	14.2	31.2	30.1	7.0	17.5
	サ ー ビ ス 業	17.9	52.7	22.6	6.8	15.4	33.2	30.7	6.3	14.4
	建 設 業	20.1	60.7	15.7	3.5	17.4	42.7	27.3	3.7	8.9
不 動 産 業	19.3	55.9	20.1	4.7	18.5	36.6	27.1	7.1	10.7	

○でんさいは7割強で利用せず

資金決済における手形の利用状況について、「取引の50%以上(4.9%)」、「取引の30%以上～50%未満(8.6%)」という回答がある一方で、「取引の10%未満」は17.7%、「全く使っていない」は55.0%となった。

一方で、電子記録債権(でんさい)については、「全く使っていない」が71.1%と最も多くなった(図表14)。

業種別にみると、製造業、卸売業、建設業では手形、でんさいとも比較的利用比率が高い傾向にあった。

図表14 手形とでんさいの利用状況

(単位: %)

選 択 肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	手 形					でんさい					
	取引の50%以上	取引の30%以上～50%未満	取引の10%以上～30%未満	取引の10%未満	全く使っていない	取引の50%以上	取引の30%以上～50%未満	取引の10%以上～30%未満	取引の10%未満	全く使っていない	
全 体	4.9	8.6	13.8	17.7	55.0	4.8	4.3	7.4	12.4	71.1	
地 域 別	北 海 道	6.5	10.9	13.3	15.5	53.7	2.1	3.5	5.5	12.6	76.2
	東 北 道	4.5	6.4	12.0	19.3	57.9	5.7	3.8	7.4	11.5	71.6
	関 東 道	6.1	9.5	13.0	18.8	52.6	8.0	5.3	9.7	11.6	65.4
	首 都 圏	3.9	8.3	13.1	16.9	57.8	3.6	3.1	6.5	11.1	75.7
	北 陸 道	4.7	6.4	13.7	18.1	57.1	8.3	4.1	9.4	15.2	63.0
	東 海 道	5.2	10.0	15.1	19.9	49.8	7.4	6.2	8.3	14.2	63.9
	近 畿 道	4.9	9.1	15.0	18.8	52.2	5.3	6.4	8.3	14.1	65.9
	中 国 道	7.9	9.3	13.1	16.4	53.3	6.6	3.5	7.3	11.8	70.8
	四 国 道	6.3	8.4	13.9	17.4	54.1	3.6	3.3	7.7	11.0	74.4
規 模 別	九 州 北 部	5.8	7.3	17.0	14.0	55.8	2.4	3.0	7.1	9.6	77.9
	南 九 州	2.2	5.2	12.7	16.9	63.1	1.9	1.7	5.3	12.2	78.9
業 種 別	1 ～ 4 人	2.4	4.9	6.7	12.4	73.6	2.3	1.7	2.7	6.2	87.1
	5 ～ 9 人	4.1	7.1	14.2	18.2	56.4	3.7	3.4	5.3	10.7	76.9
	10 ～ 19 人	6.2	9.8	17.8	20.6	45.7	5.1	4.0	9.5	15.5	65.9
	20 ～ 29 人	8.7	11.8	19.3	21.5	38.8	7.3	5.6	11.6	18.9	56.6
	30 ～ 39 人	7.1	15.2	22.0	21.8	34.0	8.1	8.1	13.0	19.8	51.0
	40 ～ 49 人	6.6	8.0	14.6	18.3	52.5	5.1	4.3	10.3	17.0	63.3
	50 ～ 99 人	9.7	15.8	24.7	25.1	24.7	10.3	12.6	17.0	21.0	39.1
	100 ～ 199 人	7.1	22.4	24.6	24.3	21.6	14.6	14.2	17.3	19.6	34.2
	200 ～ 300 人	5.2	20.9	18.3	33.0	22.6	21.1	17.4	14.7	23.9	22.9
業 種 別	製 造 業	8.3	14.2	19.5	21.8	36.3	8.4	7.5	11.8	16.0	56.4
	卸 売 業	7.5	11.1	18.6	20.9	42.0	5.1	5.1	10.8	15.4	63.6
	小 売 業	1.9	2.7	6.5	13.2	75.7	2.0	1.6	2.2	7.3	87.0
	サ ー ビ ス 業	1.3	2.3	5.4	11.8	79.2	1.8	1.0	2.4	7.3	87.5
	建 設 業	4.4	10.1	18.7	21.3	45.6	4.5	4.4	7.7	15.5	68.0
不 動 産 業	0.7	1.3	2.9	7.8	87.3	1.6	0.6	1.7	4.9	91.2	

○デジタル化への満足感はまちまち

デジタル化投資への満足度については、「大いに満足している」が4.2%、「やや満足している」が39.7%となったのに対し、「あまり満足していない」が27.5%、「全く満足していない」が3.7%と、まちまちの結果となった。

今後のデジタル化投資の計画については、「拡充する予定」が26.8%、「現状維持の予定」が51.1%となる一方、「縮小する予定」は0.8%にとどまった（図表15）。

全体としては、規模の大きい企業ほど、デジタル化投資への満足度が高く、今後も積極的な計画を立てている傾向にあった。

図表15 デジタル化投資の費用対効果と今後の計画

(単位：%)

選 択 肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	満 足 度					今後の計画				
	大いに満足している	やや満足している	あまり満足していない	まったく満足していない	もともとデジタル化投資を実施していない	拡充する予定	現状維持の予定	縮小する予定	デジタル化投資は行わない	
全 体	4.2	39.7	27.5	3.7	24.9	26.8	51.1	0.8	21.3	
地 域 別	北 海 道	4.1	41.9	26.9	3.1	23.9	27.5	53.8	0.6	18.1
	東 北 道	4.6	46.3	25.8	3.6	19.8	30.7	50.7	1.1	17.4
	関 東 道	4.8	44.8	26.7	4.8	18.9	33.1	51.6	0.2	15.1
	首 都 圏	3.2	32.8	27.7	3.7	32.6	19.3	50.5	0.7	29.5
	北 陸 道	3.9	42.3	29.0	2.7	22.1	26.8	53.4	1.4	18.4
	東 海 道	4.6	45.4	27.5	3.3	19.2	35.2	49.5	0.5	14.8
	近 畿 道	5.2	44.1	28.0	3.9	18.8	31.7	51.6	0.5	16.2
	中 国 道	5.3	39.4	28.0	3.9	23.4	31.7	50.3	0.5	17.5
	四 国 道	5.1	34.4	31.2	3.8	25.5	21.8	54.9	1.1	22.1
九 州 北 部	3.2	35.0	29.3	3.5	29.0	23.9	51.2	0.3	24.6	
南 九 州	3.4	33.7	24.7	3.8	34.4	16.2	48.1	3.0	32.6	
規 模 別	1 ～ 4 人	3.0	28.4	23.1	4.2	41.2	13.0	47.5	0.9	38.5
	5 ～ 9 人	3.8	37.9	28.8	4.2	25.3	21.6	57.6	1.0	19.8
	10 ～ 19 人	3.8	44.9	29.9	2.9	18.6	28.3	57.1	0.9	13.7
	20 ～ 29 人	5.7	47.6	30.9	3.5	12.2	34.2	56.0	0.5	9.3
	30 ～ 39 人	7.2	53.4	27.8	4.1	7.5	46.9	46.1	0.5	6.5
	40 ～ 49 人	6.5	54.0	30.3	2.6	6.7	49.2	46.4	0.3	4.2
	50 ～ 99 人	5.3	53.7	33.5	2.4	5.1	57.8	40.1	0.3	1.9
	100 ～ 199 人	5.6	56.6	31.8	2.2	3.7	53.6	43.4	0.0	3.0
200 ～ 300 人	7.6	57.6	30.5	2.5	1.7	68.6	31.4	0.0	0.0	
業 種 別	製 造 業	4.4	40.2	30.0	3.7	21.7	29.6	51.7	0.7	18.0
	卸 売 業	3.8	43.5	27.9	4.1	20.6	30.4	50.6	0.8	18.2
	小 売 業	3.7	33.4	23.9	3.5	35.5	20.0	47.7	0.8	31.5
	サ ー ビ ス 業	4.7	38.5	25.1	3.6	28.2	25.4	48.8	0.8	25.0
	建 設 業	4.4	43.6	28.4	3.4	20.1	28.5	55.0	0.9	15.6
不 動 産 業	3.7	38.9	27.0	3.6	26.7	23.2	52.6	0.6	23.5	

○コスト、人手不足、セキュリティなどに課題

デジタル化を進めるに際しての問題点・課題については、「導入・維持にかかるコスト負担が大きい(33.0%)」、「情報分野に長けた社員の不足(30.6%)」、「セキュリティの確保への不安(30.3%)」の3つが30%を上回った。以下、「費用対効果の把握が困難(29.3%)」、「活用方法に関する知識の不足(25.4%)」、「トラブル発生時の対応が困難(23.0%)」が続いた(図表16)。

対して、「特に問題点・課題はない」は10.8%となった。

図表16 デジタル化を進めるに際しての問題点・課題

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	費用対効果の把握が困難	技術革新が速すぎて対応しきれない	セキュリティの確保への不安	トラブル発生時の対応が困難	導入・維持にかかるコスト負担が大きい	情報分野に長けた社員の不足	活用方法に関する知識の不足	経営者・社員が必要と感じていない	その他	特に問題点・課題はない	
全 体	29.3	17.5	30.3	23.0	33.0	30.6	25.4	8.8	0.5	10.8	
地域別	北海道	29.8	19.1	29.1	25.9	39.4	33.7	26.8	9.0	0.1	8.4
	東北	32.1	22.7	29.5	25.3	36.9	33.2	31.8	7.2	0.6	6.2
	関東	30.6	22.9	34.6	24.9	36.6	34.6	29.4	7.5	0.9	6.9
	首都圏	25.2	14.4	25.9	18.8	28.9	26.1	21.4	10.4	0.4	15.4
	北陸	32.3	19.1	31.4	23.7	34.6	31.4	30.9	6.5	1.1	8.0
	東海	32.3	15.7	33.9	25.5	35.1	34.9	28.2	8.1	0.9	8.4
	近畿	33.1	16.6	35.8	25.3	32.8	33.4	24.7	7.7	0.7	8.5
	中国	31.9	19.0	29.8	21.2	36.0	32.1	27.4	9.7	0.3	9.8
	四国	27.6	17.0	27.8	23.2	29.5	29.7	21.1	7.6	1.1	10.8
九州	九州北部	24.7	20.7	31.4	25.1	29.3	23.9	23.2	9.0	0.2	12.2
	南九州	24.9	18.2	22.8	19.8	31.8	23.9	22.8	10.9	0.0	17.3
規模別	1～4人	23.5	19.2	23.7	20.8	28.4	21.7	23.9	14.1	0.6	16.0
	5～9人	28.5	19.2	29.3	24.1	31.6	30.3	24.8	8.3	0.4	10.3
	10～19人	32.7	17.0	31.5	24.1	35.4	33.9	28.5	5.7	0.6	8.7
	20～29人	33.3	16.8	35.7	25.2	35.6	37.1	26.2	5.4	0.9	6.9
	30～39人	33.6	13.7	37.5	26.4	40.3	37.8	27.2	3.6	0.6	5.7
	40～49人	36.0	13.5	37.0	23.8	37.8	39.4	24.8	3.2	0.6	6.0
	50～99人	36.7	14.0	42.5	24.3	39.0	43.5	25.4	3.8	0.1	4.6
	100～199人	38.8	10.4	39.9	20.9	44.0	47.4	19.4	5.6	0.0	6.0
	200～300人	39.3	9.4	47.9	14.5	46.2	37.6	34.2	5.1	0.0	4.3
業種別	製造業	31.9	17.0	32.0	24.0	34.8	31.3	25.6	8.2	0.6	8.7
	卸売業	30.7	15.9	31.1	23.8	34.5	33.5	25.8	7.1	0.6	10.0
	小売業	26.2	19.5	25.4	20.5	32.4	26.0	24.7	11.1	0.4	13.5
	サービス業	27.4	16.3	27.4	20.8	35.2	28.9	24.5	9.1	0.5	12.5
	建設業	28.4	19.1	32.2	24.8	30.6	34.6	27.3	8.2	0.5	9.7
不動産業	28.4	16.7	33.1	22.5	26.3	26.7	22.9	10.1	0.5	14.5	

(備考) 最大3つまで複数回答

「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

(1) コロナ禍からの回復

- ①全国旅行支援を受け、法人向け、個人向けとも販売が増加。コロナの5類移行による人流の増加に期待。
(ガソリン、灯油小売 北海道)
- ②新型コロナが落ち着いたことで、遠方からの客足もある。コロナ禍で視力低下を我慢していた顧客が店にきている。
(時計、眼鏡小売 岩手県)
- ③コロナの5類化によるイベントの活性化に期待しているが、仕入価格の高騰については懸念している。
(ファッションジュエリー卸 千葉県)
- ④取引先がコロナ禍の制限緩和を受けて客足が戻ってきている。5類への引下げ後に期待している。
(酒類卸 静岡県)
- ⑤テナント入居しているショッピングセンター全体の集客が回復しており、売上が増加している。
(婦人衣料小売 三重県)
- ⑥コロナの5類移行により、止まっていた航空機パルプの受注回復が期待できる。(パルプ類製造 滋賀県)
- ⑦コロナが5類になれば、イベントが増え、売上が増えると期待している。
(食器小売 岡山県)

(2) 仕入値・経費の上昇

- ①原油高や電気料金高騰を受け、資金繰りが厳しい状況。
(乳製品製造 秋田県)
- ②コロナの影響がまだ収まっていないうえ、電気代値上げが非常に痛い。(テナント賃貸、駐車場 宮城県)
- ③家賃や手数料の引上げが困難であり、今後も厳しい状況が続く見込み。
(不動産管理 埼玉県)
- ④大型工事を受けて売上は上昇しているものの、原材料費高騰に歯止めがかからず、対応に追われている。
(総合建築工事 静岡県)
- ⑤個人、団体とも顧客は戻ってきているが、ウナギ仕入れや電気代の高騰で収益は取りにくくなっている。
(ウナギ飲食 静岡県)
- ⑥光熱費高騰により経費負担が大きく増加した。魚価も流動的であり、先行きが見通しづらい。
(鮮魚加工品卸 三重県)
- ⑦円安と穀物価格高騰は、コロナ禍の影響を大きく上回る。大幅な減益は必至。
(飼料、小麦粉、砂糖卸 兵庫県)
- ⑧仕入先からの値上げ要請が相次ぎ、販売価格に十分に転嫁できていない。販売先は減少傾向にあり、新規開拓に努める。
(紙、紙製品卸 岡山県)

(3) 販売価格への転嫁

- ①常連の顧客は、値上げをしても変わらず購入してくれるため、収益に変化はない。
(和洋菓子製造販売 岩手県)
- ②仕入価格高騰に対し、価格転嫁できないため、廃業を決定した。
(燃料類、菓子販売 茨城県)
- ③採算の合わない製品については、価格交渉を根気強く行い、成果が出ている。
(生産用機械器具製造 新潟県)
- ④ウクライナ情勢や円安を受けて仕入価格が上昇しているが、価格転嫁はできている。(食肉販売 新潟県)
- ⑤価格転嫁のため、経営者が先頭に立って交渉している。
(青果小売 富山県)
- ⑥自動車部品の値上げに伴い、販売価格も引き上げている。顧客も物価高を承知しており、理解は得られている。
(自動車整備 静岡県)
- ⑦販売価格については、おおむね仕入価格の上昇を反映できている。
(塗料製造 岡山県)
- ⑧コロナ禍やウクライナ情勢を受け、石油や紙などの包装費用が増加した。4月から値上げを実施する。
(菓子製造 大分県)

(4) 人手の不足

- ①インバウンドが回復しているものの、人手不足により稼働ができない。客室は7割、客数は6割が限界。
(温泉ホテル 北海道)
- ②人員の不足が続いている。M&Aによる人手補充も検討。
(自動車修理 新潟県)
- ③業界全体で除雪作業員が減少しており、5年後には社内の態勢にも影響が懸念される。(土木工事 新潟県)
- ④人手不足が最大の課題。採用に使用するサイトを増やす予定。
(土木 静岡県)
- ⑤コロナ禍からの回復を受けて受注依頼が増えているが、人手不足を受け依頼を断っていることもある。
(自動車整備 静岡県)
- ⑥資源を回収するトラックドライバーが不足しており、業況に影響が出る可能性がある。
(古紙、アルミ缶、ペットボトル卸 愛知県)
- ⑦人手不足が続いており、DXやロボティクスにより人手に頼らない事業を模索している。(鉄筋工事 愛知県)
- ⑧熟練杜氏の退職により代表者が製造に携わっており、営業が手薄になっている。(清酒製造 兵庫県)

(5) デジタル化

〈積極的〉

- ①設計部門と製造部門のデータをデジタル化したことで、作業効率が上がった。
(マンション特注家具製造 山形県)
- ②インターネットを通じた販売も多く、HPは随時リニューアルしている。
(自動車販売 茨城県)
- ③手形帳発行手数料の上昇を受けて、でんさいの利用開始予定あり。
(段ボール製造 埼玉県)
- ④今まで手書きで帳簿管理をしていたが、税理士を変更し、経理システムを導入する予定。(鮮魚卸 静岡県)
- ⑤大手ゼネコンからの受注が多く、デジタル化への対応は必須となっている。
(防水工事 大阪府)

〈消極的〉

- ①デジタル化を導入することでかえってコスト増になると認識しており、導入予定はない。(水産物卸 北海道)
- ②商品納入先には高齢者も多く、完全なデジタル化は難しい。
(美容、理容品卸 茨城県)
- ③売上台帳も長年手書きで作成しており、取引先によって統一されていないため、デジタル化に踏み出せない。
(木材製造 埼玉県)
- ④デジタル化について、知識不足や社員不足が問題点。
(不動産代理仲介 広島県)

(6) 前向きな取組み

- ①M&Aで営業エリアを拡大している。
(石油、LPガス小売 北海道)
- ②円安を受け、台湾への輸出を積極的に行っていく。
(リンゴ卸 青森県)
- ③最新の工作機械を導入し、生産増、省エネ、環境(SDGs)への対応を進めている。(農業機械部品製造 山形県)
- ④SDGs関連商品など、取扱商品の拡充を進めながら新市場を創出する。
(包装、梱包資材卸 栃木県)
- ⑤工程管理ソフトを導入し、属人化を防いでいる。受注の好調を受け、新設備更改と工場拡張を予定している。
(配管支柱、通信筐体製造 神奈川県)
- ⑥循環型アルコール蒸留設備による、自社アルコールブランドの海外販売を強化している。(酵素製造 新潟県)
- ⑦事業再構築補助金を活用し、対面せずとも利用できる設備を導入した。非対面ツールの需要増加に対応する。
(クリーニング 愛知県)
- ⑧YouTubeでチャンネルを開設し、取引先の紹介動画を作成することで、より地元扎根した活動を行っている。
(税理士 愛知県)

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、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、沖縄の5県。

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは④（宿泊業編）

ーハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口にー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

大越 翔太

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) 価値創造、宿泊業、ホテル、旅館、価格転嫁、適正価格、宿泊単価、
人手不足、レベニューマネジメント、高付加価値化、生産性向上

(視 点)

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後は経営の立て直しに向けて収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安傾向などに起因するコストアップの销售价格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」、「建設業編」、「商業編」(本誌2022年8月号、11月号、2023年2月号)に引き続き、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大で極めて厳しい事業環境に置かれてきた宿泊業分野の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

(要 旨)

- ホテルや旅館などの宿泊業は、装置産業でありながら労働集約的な側面も有しているが、業務効率化の遅れなどから労働生産性の低さが指摘されることも多い。
- 宿泊業は、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大で大きな打撃を受けてきたが、ここへきて旅行需要にはアフターコロナを見据えた持ち直しの動きもみられる。こうしたなかで、目下の宿泊業は深刻な人手不足に見舞われており、人材確保が喫緊の課題となっている。
- 近年、宿泊業では需要の変動を宿泊単価設定に反映させる「レベニューマネジメント」と呼ばれる手法が、収益向上策のひとつとして見直されている。
- 宿泊業における高付加価値化への取組みは、中長期的には宿泊単価の引上げに対する“裏付け”となっていくものであり、ハード・ソフトの両面から「価値創造」へ取り組むことの重要性は、今後ますます高まっていくことになろう。
- 本稿で事例として掲載した宿泊事業者の「価値創造」の取組みでは、各社それぞれがその強みを活かして脱「価格競争」を実現し、構造的な問題解決の糸口を見出している点が特筆された。

はじめに

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後は経営の立て直しに向けて収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安傾向などに起因するコストアップの销售价格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」、「建設業編」、「商業編」(本誌2022年8月号、11月号、2023年2月号)に引き続き、宿泊業の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

まず、冒頭の1.において、宿泊業の特徴を踏まえたうえで、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、どのような影響が出ていたのかを概観する。続く2.では、「レベニューマネジメント」と呼ばれる適正な宿泊料金の設定方法や、観光庁主導の高付加価値化事業について言及する。さらに3.では、独自の『価値』づくりに注力した経営を行っている宿泊業者の「価値創造」の事例についてヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4.でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

宿泊業は、2020年春以降の新型コロナウイルスの感染拡大と、需要変動の波に大きく翻弄されながら今日に至っている。しかしながら、人々の旅行への意識については、アフターコロナを見据えて着実に前向きな変化の兆しが見えてきていることも確かである。その中で本稿が、新型コロナウイルス禍の出口戦略として収益の抜本改善を模索する宿泊業者とその経営者の一助となれば幸いである。

1. 宿泊業の特色とコロナ禍での動向

(1) 今後の収益回復へ向けては労働生産性の向上が不可欠

宿泊業は、旅館業法に基づく許可を得て、宿泊料の支払いを受けて人を宿泊させる事業である。施設形態としては、「旅館」「ホテル」「簡易宿所」に大別され、さらに「ホテル」については目的により3種類に分けられることが一般的である(図表1)。施設面に関しては、旅館業法の改正に合わせて、2018年より客室の床面積は最低7㎡(ベッド等、寝台を置く場合は9㎡以上)と定められた。

宿泊業は、宿泊施設への設備投資を行い、宿泊や接客サービスで資金を回収していくことが一般的である。夏休みや年末年始といった休暇時には非常に繁忙となり、閑散期と繁忙期が明確に分かれている業種であるが、常に一定の人材を確保しておく必要があり、装置産業でありながら

図表1 宿泊業の施設形態の定義と施設数

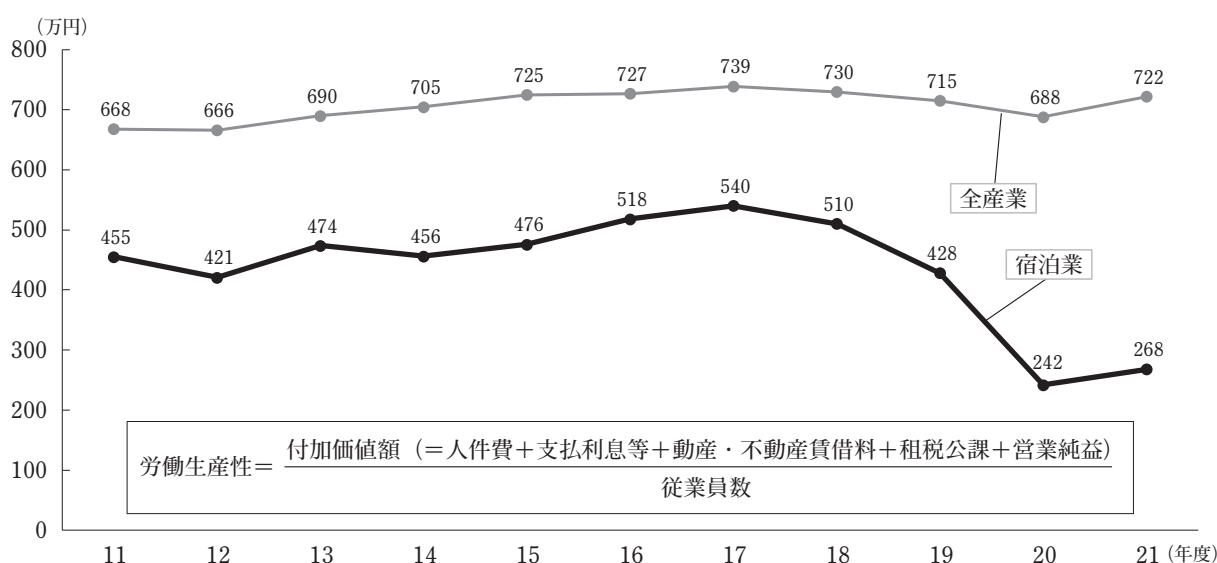
形態	定義	施設数
旅館	和式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所以外のもの	15,870
ホテル	洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所以外のもの。以下3種類に分類。	
リゾートホテル	ホテルのうち行楽地や保養所に建てられた、主に観光客を対象とするもの。	3,050
ビジネスホテル	ホテルのうち主に出張ビジネスマンを対象とするもの。	8,690
シティホテル	ホテルのうちリゾートホテル、ビジネスホテル以外の都市部に立地するもの。	1,810
簡易宿所	宿泊する場所を多数の人で共用する構造および設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業のもの。	30,440

(備考) 観光庁「宿泊旅行統計調査」(2022年速報値)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

労働集約的な側面も有している。そのため、今般の新型コロナウイルス感染拡大時のような売上の減少時においても、その後の需要回復時に備えるため、即応的に従業員を解雇することは難しく、結果として人件費等の固定費を削減することができず、利益を圧迫することとなりやすい。

また、労働生産性の水準が全産業平均を大幅に下回ることも特徴の1つである。宿泊業では、宿泊予約の管理を手作業で行うなど、業務効率化が他業種と比べて遅れているケースが多く、労働生産性の低さの一因と考えられている。なお、観光庁が「観光白書」で引用している労働生産性のデータをみると、2014年度以降は右肩上がりで緩やかに上昇するなど、全産業平均との差が縮まる傾向もみられたが、2020年以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響が業界を直撃、直近では全産業平均に大きく水をあけられているような状態が続いている。これは売上高の急激な減少に従業員数の減少が追い付かず、営業純益を圧迫したことが主因と考えられる(図表2)。

図表2 宿泊業の労働生産性の推移



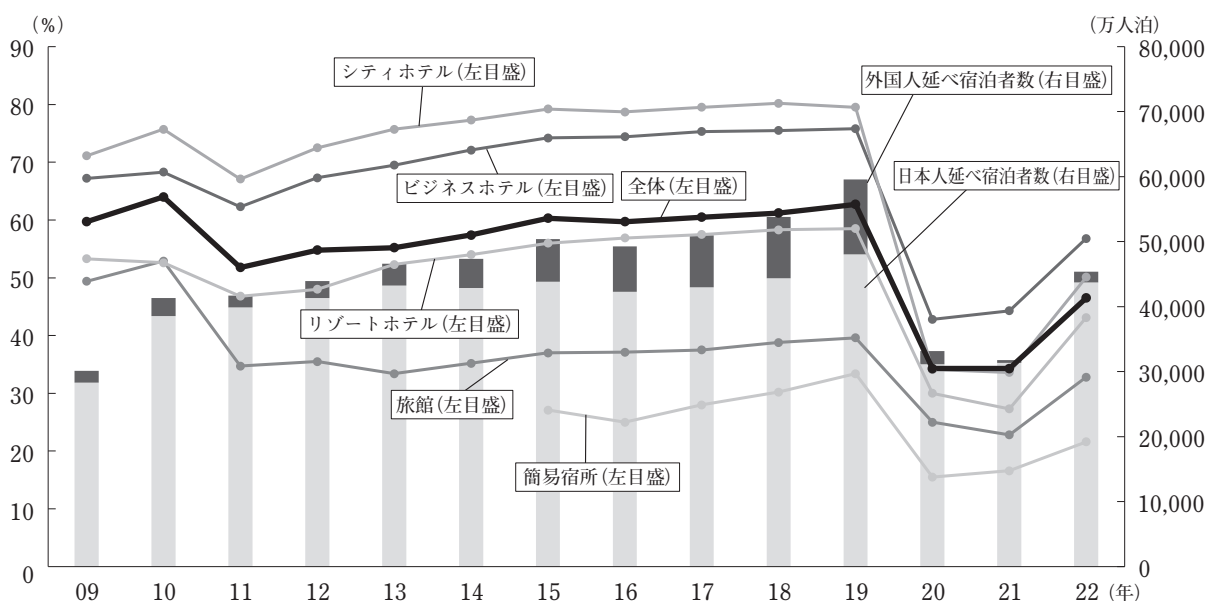
(備考) 1. 営業純益＝営業利益－支払利息等
 2. データは財務省「法人企業統計調査」
 3. 観光庁「観光白書(2022年度)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

労働生産性の低さは、賃金の低さと裏腹の関係にあり、実際に宿泊業では賃金の低さが指摘されることも少なくない。こうした状況を改善していくためにも、今後の宿泊業に対しては、労働生産性の向上を伴う形での収益回復へ向けて道筋をつけていくことが求められている。

(2) 新型コロナによる大打撃を経て回復局面入りへ

2010年代半ば以降の政府の観光立国に向けた取組みにより、コロナ前の2019年ごろまでは訪日外国人が年間3,000万人を超えるなど、宿泊業にとっての外部環境は良好だった。しかし、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大により訪日外国人が激減し、国内旅行者についても、度重なる緊急事態宣言による移動自粛等により需要が大幅に減少した。この結果、宿泊業者は収益激減に見舞われ、存亡の危機ともいえるような非常に厳しい状況下に置かれていた。政府としても宿泊業をサポートするために「Go To トラベル」等の旅行支援制度の充実を図り、旅行者数が一時的に持ち直すこともあったが、新型コロナウイルス感染者数の増減に伴って旅行者数も大きな変動を繰り返すなど、感染拡大の波に翻弄され続けてきた。しかし、2022年の後半にかけて、新たな全国旅行支援等の割引制度の充実や、「ウィズコロナ」というマインド変化に伴い、日本人の延べ宿泊者数はようやくコロナ前の水準近くまで戻り始めている。外国人延べ宿泊者数は、入国制限等の水際対策継続などもあり、コロナ前と比べると未だ低い水準にとどまっているが、前年に比べれば大幅な回復傾向にあり、今後は回復のテンポが加速していくことも予想される（図表3）。

図表3 延べ宿泊者数及び客室稼働率の推移

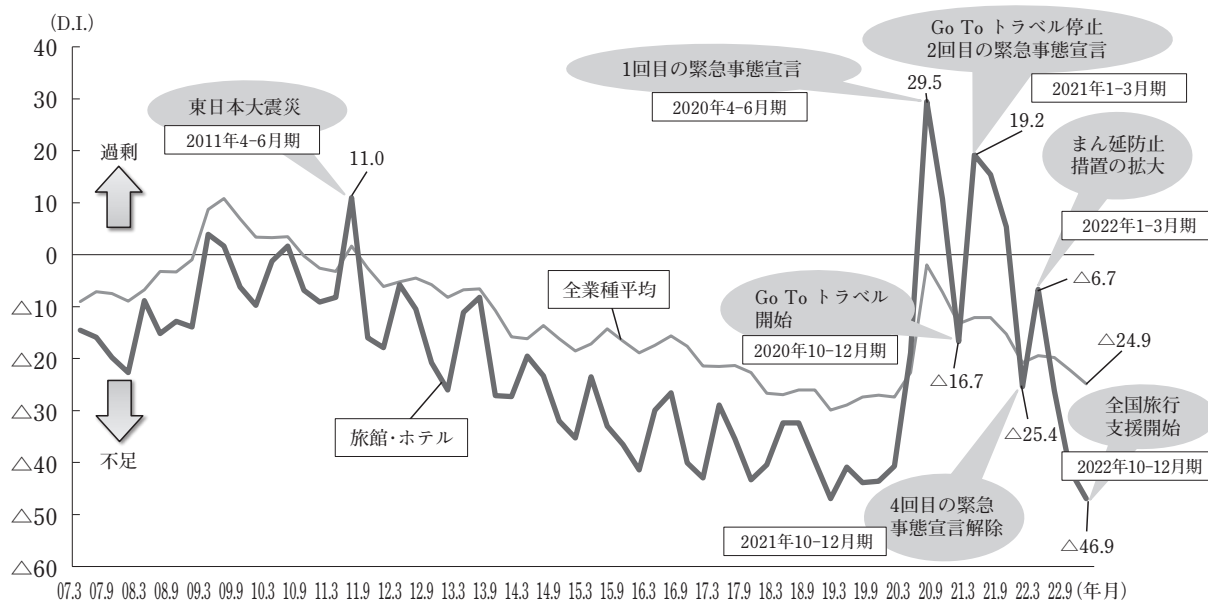


(備考) 1. データは観光庁「宿泊旅行統計調査」(2022年は速報値)
2. 観光庁「観光白書(2022年度)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 際立ってきた人手不足感

新型コロナウイルスの影響による緊急事態宣言下では、突然の“需要蒸発”を受けて休業を余儀なくされた宿泊施設も多く、その中で固定費の割合が高い宿泊業においては、やむを得ず従業員を減らす対応をとったケースもあったであろう。信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」にて、宿泊業の人手過不足判断D.I.をみると（図表4）、旅館・ホテル業については、2019年以前のインバウンド需要が伸びていた時期には全業種平均と比べ人手不足感が強くなっていた。一方、2020年以降しばらくは、感染拡大局面で人手過剰感が強まり、「Go To トラベル」などの需要喚起策がとられるたびに人手不足感が強まるといった動きを繰り返してきた。そして直近では、アフターコロナを見据えて旅行に対する前向きな姿勢が強まってきていることなどから、宿泊施設利用者も増加しており、コロナ前の水準に匹敵するほどまでに人手不足感が強まっていることを読み取れる。しかし、前述の通り、宿泊業は労働生産性が低く、賃金も他業種と比べ低いとされていることなどから、機動的な人材確保は難しいという実情がうかがえる。今後は、訪日外国人が一段と増加することも見込まれることから、目下の宿泊業者にとっては人材確保が急務といえる。こうしたなかで、価格競争ばかりではなく、高付加価値化を目指すとともに、宿泊単価を抜本的に見直すなど、戦略的に労働生産性の引上げにもつながるような方策を講じることが、宿泊業者に求められよう。

図表4 旅館・ホテルの人手過不足判断D.I.の推移



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 宿泊業に求められる価値創造の取組み

(1) 需給動向を適正価格に反映させるレベニューマネジメント技法に脚光

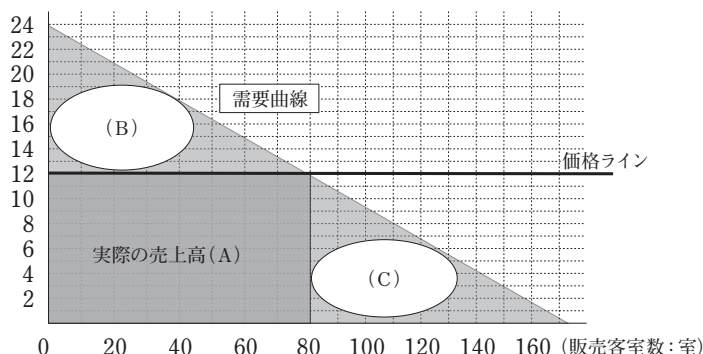
宿泊業者の単価設定については、これまでは周辺の価格相場をにらんだ担当者の経験や勘に基づいて行われることが多く、それが正しい価格設定といえるのかを検証していくのは困難という面があった。中には、繁忙期にもかかわらず宿泊単価を一切変えず、一律のままとすることで収益獲得の機会を逃してきた宿泊施設も少なくなかった。また、宿泊単価を設定していたベテラン担当者が退職し、今まで通りに単価設定を行うことができないといったケースも発生していた。

しかし、近年ではAI技術の進歩もあり、需要の分析を多面的に行い、柔軟に価格設定を行うことで機会損失(売れ残り)を防ぎつつ、平均単価を引き上げながら総売上を確保するという「レベニューマネジメント(収益管理、Revenue Management)」と呼ばれる手法が広がり始めている。この手法は、スポーツ観戦のチケットや航空券の販売局面においてはダイナミックプライシングとも呼ばれ、需給に応じた適正価格の設定に一役買うような場面が増えている。

図表5は、販売価格を一定(ここでは12千円)にした場合の売上高をみたものである。仮に80室売れたと仮定すれば、実際の売上高(A)は、12千円×80室と計算されるが、(B)と(C)の部分に関しては、販売価格を変動させていれば売上が期待できた部分(いわば機会損失部分)となっている。この機会損失部分をいかに小さくしていくかを考えていくのが、レベニューマネジメントの考え方の根幹である。

図表5 価格を一定とした場合の販売結果の例

【売上の考え方】
(客室単価:千円)



- A…実際に販売した価格と販売室数=実際の売上高
- B…需要があるにもかかわらず、低い価格で販売してしまった部屋
- C…需要があるにもかかわらず、価格を引き下げなかったために販売できなかった部屋

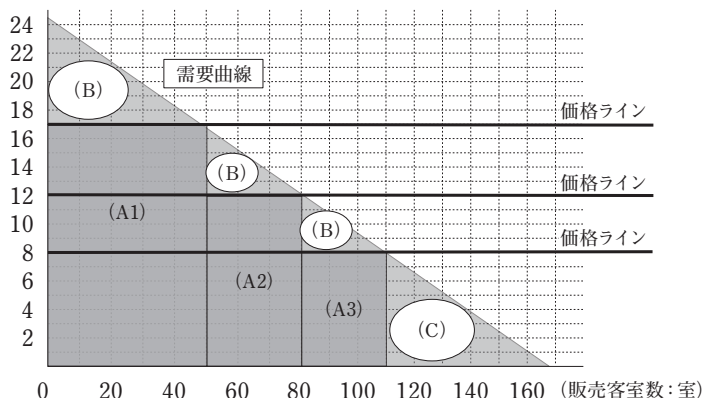
	計算式(客室単価×販売客室数)	売上高
A	12千円×80室	960千円
B	(24千円-12千円)×80室×1/2	480千円
C	12千円×(160室-80室)×1/2	480千円
合計	24千円×160室×1/2	1,920千円

(備考) 信金中央金庫 中小企業金融推進部作成

図表6は、精緻なレベニューマネジメントに基づいて、需要に応じて価格を変動させた場合の図である。通常の販売価格(12千円)での売上(A2)に加え、需要が低い時には価格を8

図表6 需要に応じて価格を変動させた場合の例

【需要に応じて価格を変動させた場合】
(客室単価:千円)



A…実際に販売した価格と販売室数=実際の売上高
B…需要があるにもかかわらず、低い価格で販売してしまった部屋
C…需要があるにもかかわらず、価格を引き下げなかったために販売できなかった部屋

	客室単価	販売客室数	売上高
(A1)	17千円	50室	850千円
(A2)	12千円	30室	360千円
(A3)	8千円	30室	240千円
合計	(13千円)	110室	1,450千円

(備考) 信金中央金庫 中小企業金融推進部作成

千円に引き下げて稼働率を上げ (A3)、需要が高い時には価格を17千円に引き上げて売上 (A1) をできるだけ確保しており、図表5と比べて、機会損失部分 ((B) と (C)) が小さくなっていることがわかる。需要曲線通りに需要が存在するという仮定の中ではあるものの、トータルでの売上増加につなげることができる。

以上のようにレベニューマネジメントを駆使することにより、需要に応じて適正な宿泊単価を設定することができれば、結果として総売上高の増加という形で宿泊業の価値創造を実現できる可能性が広がるものと考えられる。特にこれまでの宿泊業では、単価を低めに設定することによる稼働率向上を重視していた傾向にあったが、今後はレベニューマネジメントの手法などを駆使しながら、平均宿泊単価の持ち直しを図り、付加価値向上を目指すような対応も求められていくとみられる。

(2) 中長期的には高付加価値化を視野に入れた対応も不可欠

わが国の宿泊関連事業者は、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大で大打撃を受けており、直近では回復傾向にあるとはいえ、現在も厳しい状況から脱し切れていないものとみられる。こうしたなかで、短期的に見れば、「Go To トラベル」や「全国旅行支援」といった、旅行需要を刺激する政策が宿泊業全般を下支えしてきたが、今後は新型コロナウイルス感染拡大が落ち着きをみせながら経済活動も正常化に向かっていく中で、中長期的な視点からの収益向上策も求められよう。

こうしたなかで、宿泊・観光業に対しては、中長期的な視点から高付加価値化への取組みを支援する政策が打ち出されている。例えば、観光庁では2022年6月、宿泊施設と地域が一体となつての高付加価値化を支援する「地域一体となつた観光地の再生・観光サービス高付加価値

「高付加価値化事業」を打ち出している（図表7）。宿泊施設を全館バリアフリー化したり、使用しなくなった宴会場を個室の食事処にするなどといった、高付加価値化に対し最大1億円の補助金を出している。

図表7 地域一体となった観光地の再生・観光サービス高付加価値化事業の例



（備考）観光庁「地域一体となった観光地の再生・観光サービス高付加価値化事業 事業の概要・活用事例集（2022年6月）」から引用

また、同じく観光庁では、コロナウイルス感染拡大以前より「宿泊業の生産性向上事例集」という資料を作成している（図表8）。これは、宿泊業の生産性・付加価値向上の取組み事例をまとめたもので、例えばシステム導入による業務の効率化や、差別化戦略による付加価値向上などが実例として挙げられている。

こうした高付加価値化への取組みは、中長期的にみれば宿泊単価の引上げに対する“裏付け”となっていくものとみられ、抜本的な収益向上を目指す全国各地の宿泊事業者にとっては、現状打開へ向けてこうした施策をうまく活用していくことも今後は重要となっていくとみられる。

図表8 宿泊業の生産性向上事例集（2020年3月）



（備考）観光庁HPから引用

3. 脱「価格競争」を実現している宿泊業の「価値創造」事例

以下では、脱「価格競争」を実現している宿泊業の「価値創造」事例を紹介する。「価値」の内容は各社さまざまではあるが、脱「価格競争」を実現するための「価値創造」への取り組み方を考察する上で、それぞれ示唆に富む部分も多く、参考になろう。

(1) 株式会社たび寅（長野県諏訪市）

【活用事例：鈴鹿ロイヤルホテル（三重県鈴鹿市）】

① 株式会社たび寅の概要

株式会社たび寅は、旅館・ホテル専門のホームページ作成・予約システム提供を行う企業である（図表9）。「宿泊施設の発展こそが幸せ。一心同体だから。」という創業者・秋山晶子社長の考えの下、ホームページ経由での予約成立時に同社の売上も発生するという成果報酬型のビジネスモデルに特徴がある。取引先の旅館・ホテルにて予約が入らなければ同社にも売上が入らないという仕組みは、取引先との揺るぎない信頼関係構築につながっている。

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、ここ3年の宿泊業は大打撃を受けてきた。このことから、同社の収益も相応の影響を受けてきたものの、取引先の売上アップのための施策を二人三脚で考え、巻き返しを図っている。

最近では、コロナ禍で導入されてきた国や自治体の旅行支援制度（割引制度）について、宿泊施設及び宿泊者が調べる手間を省くための「TopRank」という予約エンジンを開発した。このシステムを活用することにより、複数の割引制度が錯綜していても自動計算が行なわれ、最適な割引制度の利用を行うことができる。この予約エンジンの導入が、宿泊施設の大幅な集客増加につながったというケースも増えている。

図表9 株式会社たび寅の概要



同社の概要	
会社名	株式会社たび寅
代表	秋山晶子
拠 点	長野支店：長野県諏訪市 東京支店：東京都千代田区神田神保町 本社：神奈川県横浜市神奈川区
従業員数	13名
事業内容	宿泊施設のホームページ作成、宿泊価格決定システム「神の軍配」の提供等

(備考) 1. 写真(上)は株式会社たび寅の長野支店外観
2. 写真(下)は株式会社たび寅の秋山晶子社長
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②株式会社寅が提供する第三世代レベニューマネジメントシステム「神の軍配」

同社が提供するサービスの中にAI(人工知能)を活用した独自開発の宿泊料金決定システム「神の軍配」がある(図表10)。一般に、宿泊料金の決定については、担当者が近隣の競合するホテル等の宿泊料金や大規模イベントの有無などを調査し、その都度個別に金額を決定するというプロセスをたどるなど、多大な手間と労力を要する作業となっている。また、特定の担当者の長年の勘に頼らざるを得ないようなケースでは、適正価格での提供ができていないのか判別が困難であったり、担当者不在時には価格設定ができないという問題もあった。

図表10 「神の軍配」イメージ図



(備考) 同社提供

こうしたなかで、「神の軍配」では、独自に開発したAI(レベニュー人工知能)が自動で近隣の競合ホテル等の宿泊料金や空室率(在庫)だけでなく、花火大会などの各種イベントについてもデータを集め、最適な宿泊料金の設定(計算)を行ったうえで、OTA^(注1)が運営する各旅行サイトへの登録までを一括して行えるようになっている。最新のレベニューマネジメント技術を駆使し、価格を引き上げるべきタイミングを見落とすようなことがないような対応も本システムでは可能となっている。

現状では割引制度が適用されるか否かなど、安い価格による集客が重要視されがちな状況にはあるものの、今後は人々の行動が正常化へ向かう中で、いかに適正な宿泊料金を提示できるかが重要になっていくことが考えられ、同社の「神の軍配」が力を発揮する機会是一段と広がっていくことが期待されている。

(注)1. OTAはオンライン・トラベル・エージェントの略語。インターネットのみで取引を行う旅行会社を指す。

鈴鹿ロイヤルホテル（三重県鈴鹿市）

(i) ホテルの概要

「鈴鹿ロイヤルホテル」は、三重県鈴鹿市に立地するビジネスホテルで、鈴鹿サーキット内での飲食店の経営等も行っている小林通販株（本社：三重県鈴鹿市、従業員20名）が運営している（図表11）。1990年に宿泊特化型のビジネスホテルとして新築オープンした。F1などで世界的に有名な鈴鹿サーキットまで車で5分の場所に位置しており、イベント開催時には宿泊客で満室となることも少なくない。なお、全36室中、5室が和室となっており、鈴鹿サーキットを訪れる小さな子供がいる家族客の需要も取り込みやすくなっている。

(ii) 「神の軍配」の導入成果について

以前は他の取引先にホームページの作成や宿泊者増加のためのコンサルティングを依頼していた。しかし、思うように宿泊者数が伸びず、困っていたところ、10年ほど前に中小企業診断士の紹介で株たび寅に出会い取引を開始した。

同社の以前までの価格設定の方法は、小林支配人が数時間かけて周辺ホテルの空室状況や価格を毎日調べ、それに合わせて価格設定を行っていた。そのため毎日の作業に時間を取られ、他の業務に支障が出ていた。

また、価格についても、周辺のホテルが需給を反映して宿泊単価を2倍3倍と上げている状況にあっても、常連客の反発などを恐れ極端な価格引上げには抵抗があった。

そのような状況の中、株たび寅が2016年より実用化をスタートした「神の軍配」を導入し、価格設定を行うことにした。「神の軍配」ではAIが周辺ホテルの空室状況や宿泊単価を瞬時に織り込むことができ、小林支配人が行っていた毎日の作業負担が大幅に減少、他の業務に充てる時間を確保できるようになった。また、レベニューマネジメント等の理論とデータに基づく価格設定であるため、顧客離れを恐れずに価格設定を行うこともできるようになった。特に、同社周辺のエリアは鈴鹿サーキットでのイベント開催時に急激に需要が伸びるため、価格設定が非常に難しい側面があったが、データに基づく価格設定の裏付けがあることから、自信を持って適正な宿泊単価の設定を行うことができるようになった。実際に「神の軍配」導入後は、閑散期も含めた平均客室単価が1割以上アップしており、収益面で大きなプラス効果をもたらされている。今後は、鈴鹿サーキットでの各種イベントが順次再開していくなかで、引き続き「神の軍配」を活用しながら、価格設定の精度を高め、さらなる収益機会の獲得に努めていく意向である。

図表11 鈴鹿ロイヤルホテルの概要



ホテルの概要

施設名	鈴鹿ロイヤルホテル
運営会社名	小林通販株式会社
支配人	小林直人
所在地	三重県鈴鹿市
従業員数	11名
部屋数	36室

(備考) 1. 写真(下)は鈴鹿ロイヤルホテルの小林直人支配人
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③今後の展望

(株)たび寅では、目下の国や自治体の旅行支援制度(割引制度)が一巡することで、適正な宿泊単価設定を行うことの重要性が再び高まっていくものと見込んでおり、「神の軍配」が力を発揮する場面も増えていくものと考えている。

また、旅行業界では、より一層の競争激化も予想されるなか、いかに工夫を凝らしていくかがこれまで以上に重要視されるものと見込まれる。そのような状況下で、同社では、これまで培ってきた経験やノウハウをベースにコンサルタント機能を一段と発揮し、取引先の集客アップのための施策を引き続き二人三脚で模索しながら、巻き返しの支援を図っていく意向である。

図表12 鈴鹿ロイヤルホテルの小林支配人(左)と(株)たび寅の秋山専務取締役(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 川崎グリーンプラザホテル (神奈川県川崎市中原区)

①ホテルの概要

「川崎グリーンプラザホテル」は、神奈川県川崎市中原区の東急東横線「新丸子」駅より徒歩3分に立地するビジネスホテルである(図表13)。運営会社である有限会社丸子荘は、1948年(昭和23年)に代表である山本剛氏の実父が、丸子三業地^(注2)と呼ばれていた当地にて料亭として開業した。その後、料亭「丸子荘」と旅館業を行っていたものの、立地環境が変化するのに合わせて1997年に全面的に建て替えを行い、宿泊特化型の「川崎グリーンプラザホテル」として新築オープンした。

代表の山本剛氏は創業家の二代目にあたり、神奈川県旅館ホテル生活衛生同業組合の副理事長や川崎北法人会の参与も務めるなど、地域企業との繋がりも強く、認知度の高さがビジネスホテルの利用促進にもつながっている。

図表13 川崎グリーンプラザホテルの概要



同社の概要	
ホテル名	川崎グリーンプラザホテル
運営会社名	有限会社丸子荘
代表	山本 剛
所在地	神奈川県川崎市中原区
従業員数	12名
部屋数	150室

(備考) 1. 写真は南丸子荘の山本剛社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 大正末期から昭和40年代末ごろまで、新丸子駅周辺は芸妓・舞妓などを宴席へ派遣する「置屋」、宴席を催す「料亭」、待ち合わせや会合の場所を提供する「待合」の三業の営業許可地として栄えていた経緯がある。

②『価値創造』の取組み

同社が経営するホテルは、東急東横線とJR南武線・横須賀線・湘南新宿ラインが交わる武蔵小杉駅からも徒歩10分程度に位置しており、横浜、渋谷方面へのアクセスが非常に良い。また、新幹線発着駅である東京駅や品川駅へのアクセスも良く、出張に訪れるビジネス関係者の宿泊利用がある。近隣にはJリーグ・川崎フロンターレのホームスタジアムである「等々力陸上競技場」や、同じくJリーグの横浜F・マリノスのホームスタジアムである「日産スタジアム」といった集客力の高い大型施設もあることから、ビジネス客だけではなく、イベント運営に関するスタッフや観戦客の宿泊利用も多くなっている。

コロナ禍以降は、宿泊客だけでなく近隣の大手企業のテレワーク利用についても対応してきた。川崎市ではテレワークのためにホテル利用を行うと補助金が出ていたことから、補助金を利用したテレワーク利用プランを全面的にアピールすることで利用促進につなげた。時間帯も4つの区分を設定するなど、柔軟な対応を行ってきた。

コロナ禍においては、稼働率向上を念頭に置いて、客室単価を下げざるを得ない状況もあったものの、現在は利用者が戻りつつあることから、客室単価も持ち直してきている。近隣ホテルの価格動向を注視しつつ、収益低下につながるような価格の引下げ等を行わなくても、宿泊者数は堅調に推移している。

上記の通り、ビジネスホテルでありながら、出張等のビジネス利用者だけでなく、イベント関連など、さまざまな利用者を多く取り込めていることが稼働率の向上につながっている。利用者の受け皿を大きくすることで、その時々々の宿泊利用者のニーズ変化に柔軟に対応し、幅広い利用者から支持を得ていることが、価格競争の回避を通じて同社の価値創造につながっている。

図表14 川崎グリーンプラザホテルの外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 東急東横線「新丸子」駅周辺の風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③今後の展望

宿泊業全体として価格相場が上昇局面にあるとみられることを受け、同社ではさまざまな需要変動に応じた価格設定を行っていく予定である。また、新型コロナウイルス感染症が落ち着き、各種イベントが以前のように開催されれば、同社のホテル利用者の増加も予想される。コロナ禍で宿泊者数が減少した際も同社では、従業員を解雇しなかったため、宿泊者数が増加に転じて、必要なサービスの提供などに対応できる状況となっている。徐々にビジネス利用者も増加が見込まれることから、引き続きさまざまなニーズにあった利用者獲得を図っていく。

(3) みのわ温泉ながた荘（長野県上伊那郡箕輪町）

①施設の概要

「みのわ温泉ながた荘」は、日帰り温泉「ながたの湯」や、マレットゴルフ^(注3)場「ながた72マレット」、オートキャンプ場などで構成される「ながた自然公園」の管理運営を手掛ける第三セクター・株式会社みのわ振興公社（社長は箕輪町長の白鳥政徳氏）が運営を行っている宿泊施設である（図表16）。約20年前より現在の「みのわ温泉ながた荘」として、隣接する「ながたの湯」と密接に連携した施設運営を行っている。

取締役支配人である唐澤京子氏は、県内のホテル業界での勤務経験を経て、2022年7月より支配人に就任。直後は新型コロナウイルスにより宿泊客の減少に見舞われるなど苦戦が続いていたものの、直近の回復傾向には一定の手応えを感じている。

②『価値創造』の取組み

全17室を擁する「みのわ温泉ながた荘」は、南アルプスの豊かな自然に囲まれた静かな環境に立地している。伊那地方の伝統的な民家をモ

図表16 みのわ温泉ながた荘の概要



同社の概要

施設名	みのわ温泉ながた荘
運営会社名	株式会社みのわ振興公社
支配人	唐澤京子（取締役）
所在地	長野県上伊那郡箕輪町
従業員数	22名
部屋数	17室

(備考) 1. 写真(下)は「みのわ温泉ながた荘」の唐澤京子支配人
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 木槌(マレットの語源)を使ったゴルフという意味から名付けられた日本生まれのスポーツ。スティック(マレット)とボールを使って、少ない打数でゴールホールにカップインさせることを競う。長野県は、マレットゴルフが盛んな地域のひとつとされている。

チーフにしたロビーラウンジには、太い梁や柱、囲炉裏などが設置され、古民家風の佇まいが落ち着きのある空間を演出している（図表17）。また、隣接地に日帰り入浴施設「ながたの湯」が併設されており、宿泊者は無料で温泉を利用することができる。そのため、ゆっくりと静かな空間で過ごしたいと考える近隣住民の憩いの場ともなっている。年末年始は、すぐに予約が埋まることもあるが、そのほとんどが近隣の住民である。近くに飲食店等が少ないことから、1日3食も可能（ながたの湯の食事処で昼食）とし、そのことが宿でゆっくりと過ごしたい利用者のニーズにマッチしている。

箕輪町周辺は、スポーツ系を中心に学生の合宿利用のニーズも数多くある。新型コロナウイルスの影響により、周辺の宿泊施設が閉鎖となってしまうなかで、同社への問い合わせは増えている。同社を選ぶ理由として、合宿対応3食可能であることも挙げられており、学校関係者がリピーターとなっているケースも多い。

コロナ禍においては、旅行者が激減した影響もあり、利用者が少なく厳しい時期もあったものの、静かに過ごしたいと考える個人客向け及び合宿利用等の団体客向けにうまくマッチした取り組みができています。今後コロナウイルスが落ち着きを見れば、根強いニーズが下支えとなって、利用者数の回復傾向は続いていくことが見込まれる。

なお、「みのわ温泉ながた荘」は、“公共の宿”としての位置付けにあるため、宿泊単価の改定には箕輪町議会の承認手続きが必要となる。改定に向けて越えなければならないハードルはあるものの、昨今のエネルギーコスト上昇で収益面での厳しさは増しており、近隣住民の憩いの場としての持続可能性の観点から、今後は見直しが議論されていく場面もあるとみられる。

③今後の展望

新型コロナウイルス感染拡大前までは、マレットゴルフの利用後に宴会を行い、さらに隣接の「ながたの湯」を利用する日帰りの顧客も一定数いた。そのような利用者をコロナ禍が収束した際に再び取り込んでいくことが必要であると考えている。また、現在では少しずつではあるものの、SNSやホームページで情報発信を強化しており、ホームページを見た上での予約も入り始めている。町議会の理解も得ながら、施設自体の修繕等も適切に実施していくと同時に、さらなる情報発信で認知度を上げ、利用者の着実な増加を図っていく考えだ。

図表17 古民家風のロビーラウンジ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(4) ^{しどたいら}志戸平温泉株式会社（岩手県花巻市）

①同社の概要

志戸平温泉株式会社は、岩手県花巻市の花巻温泉郷にて「ホテル志戸平」と「游泉志だて」の2つの宿泊施設の運営を行っている（図表18）。主力のホテル志戸平は1947年（昭和22年）の創業以来、県内有数の規模を誇る大型の宿泊施設として、団体旅行客をメインに宿泊客を獲得してきた。しかしながら、旅行の趣向が団体旅行から個人旅行へ移行していく中、そのニーズの変化に苦慮することもあり、20世紀末ごろ以降は、収益面で苦戦を強いられることも多かった。そうしたなかで近年では、価格競争に巻き込まれず、安易に安売りをしない宿泊施設づくりを目指し、2018年に社長に就任した岩城修平氏（現在は会長）と、2022年に社長の地位を継承した久保田剛平氏の主導の下、価値創造のための取組みを加速している。

②『価値創造』の取組み

価値創造に際し、社長である久保田剛平氏は、同業他社での勤務経験を経て2009年に入社して以来、自社ホテルの強みについて考え直し、個性を作ることを心掛けてきた。その中で「ホテル志戸平」では、①素晴らしい景色がある、②ファミリー層の満足度が高い、という2点の強みに着目し、「日常から解き放たれた潤いの溪流リゾート」というコンセプトを再構築、岩城社長（当時）とも連携し、新しいホテル作りに着手した。2020年には、宴会場を大規模に改修し、新たにビュッフェ専用の会場「ヒカリノモリ」をオープンさせた（図表19）。同年7月のオー

図表18 志戸平温泉株式会社の概要



同社の概要	
会社名	志戸平温泉株式会社
代表	岩城修平（代表取締役会長） 久保田剛平（代表取締役社長）
所在地	岩手県花巻市
従業員数	170名
部屋数	ホテル志戸平：173室 游泉志だて：26室

（備考）1. 写真（上）は同社提供
2. 写真（下）は志戸平温泉株の岩城修平会長（左）と久保田剛平社長（右）（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

図表19 「ホテル志戸平」のビュッフェ会場「ヒカリノモリ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

パン当初から新型コロナウイルス感染拡大に見舞われてしまったものの、大胆な業態転換が話題を呼び、政策的な旅行支援策なども追い風となって新規の宿泊客は2020年後半にかけて堅調に推移した。また、2021年にはロビー・フロントも全面改装し、フリードリンクでのんびりと渓谷の絶景を楽しむことができる「溪流ラウンジ」を設置、館内でゆったりとくつろぎたい利用者から好評を得ている（図表20）。同社では、チェックインからチェックアウトまで、ストーリーの一貫性を大切にしており、「日常から解放された潤いの溪流リゾート」というコンセプトを順次具体化させている。

一方の「游泉志だて」は、小規模ながら高級路線を前面に打ち出した、大人のための“リゾート旅館”と位置付けている。花巻の酒や食材をふんだんに使用し、ここでしか味わえないものを味わってもらえる空間を演出している。また、全室に個室露天風呂を設置し、プライベートな空間を創出している。なお、「游泉志だて」では、2006年のオープン当初より、「ホテル志戸平」に比べて客室単価を高めを設定しているが、さらに2022年12月には、より特別感のあるスイートルーム仕様の「志だてスイート」をリニューアルオープンし、高級路線を一段と極め、「川音に浸り、郷土を想ふ、大人のための癒しの小宿」という空間を提供している。

同社では、上記のような大規模改装や、フリードリンク等のサービス提供を拠りどころとしながら宿泊単価のベースを順次引き上げているが、顧客離れが進む様子はなく、根強いリピーターの需要を取り込んでいる。改装によるハード面、サービス提供によるソフト面、両面からの“改革”を実践しつつ、それらを宿泊者へきちんと訴求することで、価格以上の価値提供を実現している。

図表20 「ホテル志戸平」の「溪流ラウンジ」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21 「游泉志だて」の露天風呂



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③今後の展望

同社では、ビュッフェ会場やラウンジの改装の他にも細かな修繕を実施しているが、2023年中にはそれらがほぼ一巡する予定である。改装や修繕の度に相応の価格改定も行うことで、今後も適正価格にて提供していくことを心がけている。最近では、海外メディアで県庁所在地の盛岡市が観光地として注目を浴びる機会もあり^(注4)、今後はこうした流れも追い風に、首都圏のみならず海外顧客の獲得も目指している。そのためには、自社のホテルの魅力だけでなく、花巻をはじめ東北地方全域の魅力も併せて伝えていきたいと久保田社長は考えている。

(5) 合資会社親湯温泉（長野県茅野市）

①同社の概要

合資会社親湯温泉は、北に^{たてしな}蓼科山、東に八ヶ岳連峰を望む長野県茅野市の蓼科高原と、諏訪市の諏訪湖周辺にて計3つの宿泊施設の運営を行っている（図表22）。1926年（大正15年）に、当時村営だった温泉を創業者の柳澤幸衛氏が買い取り開設した「蓼科親湯温泉」を筆頭に、2011年には諏訪湖畔に「上諏訪温泉しんゆ」、2016年にはその隣接地に1日8組限定の高級旅館「萃sui-諏訪湖」を相次いでオープンさせている。

代表の柳澤幸輝氏は、創業家の流れを引き継いで1999年に就任し、現在4代目である。

②『価値創造』の取組み

代表の柳澤幸輝氏が就任した当時の「蓼科親湯温泉」では、全国の多くの温泉旅館と同様に、宴会利用を伴う団体客をターゲットとした運営を行っていた。しかし、団体客をターゲットにする宿泊施設は競合も多く、価格競争に陥りがちだった。柳澤社長は、こうした事態を抜本的に打開していくため、就任間もないころから、

図表22 合資会社親湯温泉の概要



同社の概要	
会社名	合資会社親湯温泉
代表	柳澤幸輝
本社所在地	長野県茅野市
従業員数	120名
部屋数	蓼科親湯温泉（茅野市）52室 上諏訪温泉しんゆ（諏訪市）47室 萃sui-諏訪湖（諏訪市）8室

(備考) 1. 写真(上)は蓼科親湯温泉外観(同社提供)
2. 写真(下)は蓼科親湯温泉の柳澤幸輝社長(信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影)

(注)4. 2023年1月12日のニューヨーク・タイムズ(NYT)電子版で、岩手県盛岡市が「2023年に行くべき52カ所」の中で英・ロンドンに次いで2番目に紹介された。

当時ではあまりターゲットとされていなかった家族連れやカップルなどの個人客をターゲットとする経営戦略に大きく舵を切ることを早い段階で決断した。さらに、長期的な視点で人口減少時代を見据えて自社の経営戦略について再度考え直した結果、単なる個人客向けではなく、「知的リテラシーの高い40歳以上の女性による長期滞在」をメインターゲットに絞り込んだ大改装を決断、2018年ごろより現在の形となる大規模な改装に着手し、2019年4月には全館リ

ニューアルをほぼ完了させた。その際、従業員1人当たりの付加価値向上を目指し、客単価も1万円ほどアップさせている。一方、ブランドコンサルティングと連携しながら独自に策定した全30ページ超にも及ぶ「蓼科親湯温泉ブランドステートメント2018」を全従業員に浸透させるよう努めていった。ブランドイメージの定着までには相応の時間を要したものの、現在では客単価を引き上げたにも関わらず、客室稼働率が落ち込むことはなく客層の変化と共に一定の収益を確保している。新型コロナウイルス感染拡大直後は、一時休業を余儀なくされたこともあったが、特定少人数向けの旅館作りを徹底していたこともあり、影響は限定的であった。

なお、「蓼科親湯温泉」の特徴の一つとして、ロビーやラウンジなどの館内の各所に3万冊を超える本が置かれているところあげられる。これは、岩波文庫^(注5)やみすず書房^(注6)の創設者がそれぞれ諏訪地域の出身者であることや、斎藤茂吉や太宰治など多くの文人歌人が同社の旅館を利用してきた歴史があることにちなんだものである。大正時代のイメージを全館に醸し出しながら、知的リテラシーの高い大人が楽しめるような空間を演出している。また、食事処についても、専用の個室での対応となっており、食事処の入り口にはNAGANO WINE（長野ワイン）を豊富に取り揃えたセラーを構えるなど、蓼科を中心とした長野県内の食材にこだわっている。日常とかけ離れた独自の空間を作り上げることで、価格以上の価値を提供している。

一方、2011年オープンの「上諏訪温泉しんゆ」は、諏訪湖畔に立地した癒しをコンセプトとした温泉旅館である。2022年12月には、観光庁の高付加価値化事業の補助金を活用した、ユニバーサルデザインへの全面改装を成し遂げている。もともとシニア女性をターゲットとしており、今後さらなるユニバーサルデザインへの対応が必要となると考え今回の改装に踏み切った。手すりの設置や段差をなくすといったことはもちろんのこと、風呂底が昇降することで車

図表23 「蓼科親湯温泉」の館内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)5. 1927年(昭和2年)より(株)岩波書店が発行している文庫本レーベル。創業者の岩波茂雄氏(1881～1946年)は現在の長野県諏訪市の出身

6. 1945年(昭和20年)の創業の学術出版社。創業者の1人である小尾俊人氏(1922～2011年)は長野県茅野市出身

いすのままでも入浴できる貸切温泉を設置した(図表24)。こうした特徴を前面に打ち出すことで、価格競争を回避しながら適正価格にて営業を続けることができている。

また、2016年にオープンした「萃 sui- 諏訪湖」も、前出の上諏訪温泉しんゆと同様に、諏訪湖に面した立地にある高級路線の温泉旅館である。こちらは全8室と客室は少ないが、屋上には諏訪湖面との一体感を満喫できる露天風呂があり(図表25)、また全客室にも個室露天風呂を設置している。客室単価は3万円超と高めに設定しつつ、価格以上のおもてなしや特別な空間を味わうことができることから、根強い人気を博している。

3つの旅館について共通して言えるのは、ターゲットの設定およびターゲットに合った旅館づくりの徹底である。宿泊業にとってターゲットを絞ることは非常に重要な決断であるが、毎年公表される政府の“骨太方針”を熟読するなど日ごろより幅広い情報収集を心がけている柳澤社長の下、同社の戦略は常に経済社会の変化を先取りしたものとなっており、ターゲット選定の的確性には際立ったものがある。ターゲットに合った旅館づくりを進めることで、価格以上の価値を提供し、少々の価格改定では影響の出ない環境が作り上げられている。

③今後の展望

同社では、新型コロナウイルス感染拡大後も長野県平均以上の客室稼働率を維持できており、適正な宿泊料金も確保してきた。観光庁の高付加価値化事業の補助金も活用し、宿泊施設の付加価値向上に継続的に取り組んでいる。なお、同社の場合、現状でインバウンドが占める割合は全体の2%程度に過ぎないが、今後は増加に転じることが期待されることから、これまで以上に積極的に対応していく考えである。

図表24 車いすのまま入浴できる「上諏訪温泉しんゆ」の貸切温泉



(備考) 同社提供

図表25 諏訪湖を一望できる「萃 sui- 諏訪湖」の屋上露天風呂



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

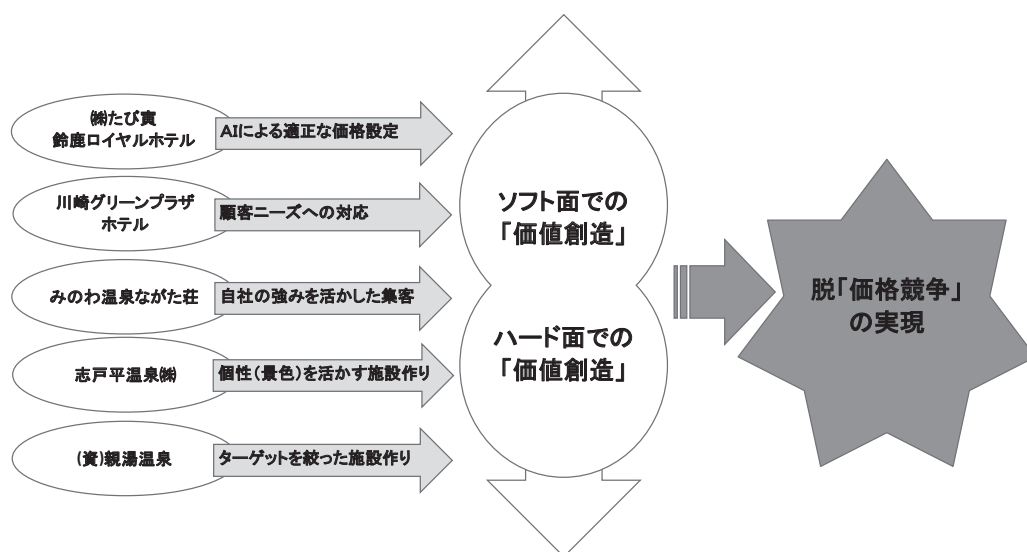
4. ハード・ソフト両面からの「価値創造」で構造的な問題の解決へ

本稿では、脱「価格競争」を実現する宿泊事業者の「価値創造」の取組みについて取り上げてきた。どの事例からも、各社が独自の強みを活かしながら「価値創造」に取り組んでいることが確認できた。具体的には、①(株)たび寅では、鈴鹿ロイヤルホテルの活用事例のように、AIを応用した適正な宿泊単価設定を支援している、②川崎グリーンプラザホテルは、多様化する顧客ニーズに柔軟かつ素早く対応している、③みのわ温泉ながた荘では、1日3食提供可能という強みを活かし、幅広い顧客獲得を行っている、④志戸平温泉(株)は、自社の個性を考え抜き、個性を活かすホテル作りを実践している、⑤(資)親湯温泉は、ターゲット変更による大胆な舵取りによる他社には真似できない宿泊施設作り、といった「価値創造」の取組みがあった。内容はさまざまであったものの、脱「価格競争」を実現できているという点では共通していると思われた。

宿泊業では、①(株)たび寅・鈴鹿ロイヤルホテル、②川崎グリーンプラザホテル、③みのわ温泉ながた荘のようなソフト面中心の価値創造の取組みと、④志戸平温泉(株)、⑤(資)親湯温泉のようなハード面中心での価値創造の取組みに大別することができる。とはいえ、ソフト面・ハード面に明確な区分けはなく、いずれのケースも脱「価格競争」に向けた取組みであると総括することができよう(図表26)。

新型コロナウイルス発生からの3年間は、宿泊業にとっては、過去に例を見ない苦しいものであった。こうしたなか、直近では宿泊旅行者も増加傾向にあり、宿泊業の業況は回復に向かうことも予想されるが、当面は人手不足といった新たな問題に頭を抱える事業者も出てきそうだ。

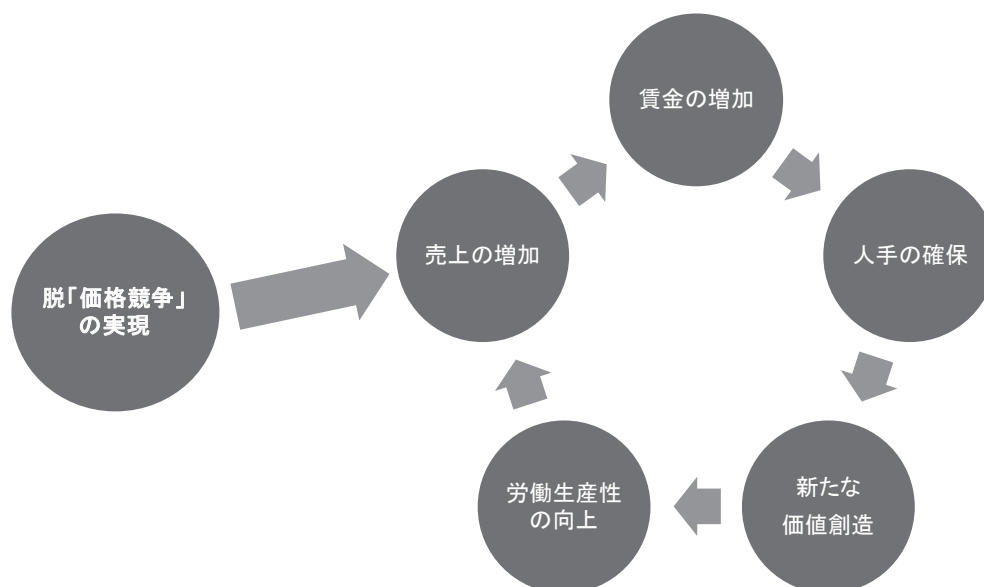
図表26 ヒアリング企業にみる「価値創造」の取組み



(備考) 企業へのヒアリングなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. でも述べてきたが、宿泊業は労働生産性が全産業に比べて相対的に低く、そのために人材確保に苦戦しがちな業界となっている。このような構造的ともいえる問題の解決には、脱「価格競争」による宿泊単価上昇を伴う売上の増加、そして売上の増加による賃金の増加といった好循環を生み出す必要がある（図表27）。中小企業における価格転嫁の問題がわが国経済社会全体の課題とも言われている現在において、収益回復を目指す全国の宿泊業者においてもハード・ソフト両面での「価値創造」に挑み、その「付加価値」に裏付けられた適正な宿泊単価を設定していくことは、宿泊業が抱える構造的な問題解決の糸口につながっていくものと考えられる。新たな飛躍へ向けて巻き返しを図る宿泊関連事業者の今後のさらなる活躍を期待したい。

図表27 脱「価格競争」の実現による好循環のサイクル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

事例研究の中で、「価値創造」を行う際には、信用金庫の役割も重要になっていると感じることができた。特にハード面での「価値創造」については、資金対応等での信用金庫のサポートが必要不可欠であり、強い信頼関係の下で、日ごろから相互に理解を深めておくことが大切であると思われた。今後、旅行マインドがさらに前向きになることが予想される中、地域に根ざす宿泊事業者と信用金庫が一体となって課題解決に向け取り組んでいくことがこれまで以上に求められよう。

なお、当研究所では、2022年度を通じた年間調査テーマとして「脱『価格競争』を実現する中小企業の『価値創造』」を掲げ、脱「価格競争」に取り組む中小企業に取材を続けてきた。2022年度は原材料・エネルギー価格の高騰や賃上げへの対応も経営上の課題として急浮上し、その対応策のひとつとして「価格転嫁」についても度々議論されることとなった。そのなかで、脱「価格競争」を実現している中小企業への取材を実施できたことは、中小企業にとっての今後の価格戦略そのものを考える上で非常に貴重な機会となった。取材にご協力いただいた経営者の方々、橋渡しをして下さった全国の信用金庫関係者の方々へ、この場を借りてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「脱『価格競争』を実現する中小企業の『価値創造』」の結びとさせていただきます。

<参考資料>

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・小野田鶴『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年11月、㈱日経BP）
- ・観光庁『観光白書』（各年版）
- ・小阪裕司『「価格上昇」時代のマーケティング』（2022年9月、㈱PHP研究所）
- ・坂本光司『もう価格で闘わない』（2021年4月、㈱あさ出版）
- ・佐藤公俊/澤木勝茂『レベニューマネジメントー収益管理の基礎からダイナミックプライシングまでー』（2020年11月）
- ・下寛和『プライシングの技法』（2022年12月、㈱日経BP）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・デービッド・アトキンソン『国運の分岐点』（2019年9月、㈱講談社）
- ・DAVID K. HAYES/ALLISHA A. MILLER著、中谷秀樹訳『レベニューマネジメント概論ーホスピタリティー産業の経営理念ー』（2020年9月、流通経済大学出版社）
- ・徳江順一郎『ホテル経営概論第2版ードライアド・モデルでとらえるホスピタリティー産業論ー』（2019年4月、同文館出版㈱）
- ・中藤玲『安いニッポン「価格」が示す停滞』（2021年3月、㈱日経BP）
- ・中村恵二/榎木由紀子『最新ホテル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』（2022年3月、㈱秀和システム）
- ・(財)日本生産性本部『レジャー白書』（各年版）
- ・野田健太郎/熊田順一『観光産業のグレート・リセットー成長をどうデザインするかー』（2022年11月、㈱中央経済社）
- ・渡辺努『物価とは何か』（2022年3月、㈱講談社）
- ・渡辺努『世界インフレの謎』（2022年10月、㈱講談社）

地域・中小企業関連経済金融日誌(2023年3月)

- 1日 ● 内閣府、地域経済動向(令和5年3月)を公表 資料1
- 金融庁、株式会社三井住友銀行および三井住友カード株式会社に対し、産業競争力強化法に基づき、事業適応計画を認定(実施時期:2023年3月~2028年2月)
- 3日 ○ 金融庁、経営強化計画等の履行状況(令和4年9月期)について公表(宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの4信用金庫および信金中央金庫に言及)
- 金融庁、七十七銀行に対し、信託業務の兼営を認可
- 7日 ● 経済産業省、「コロナ資金繰り支援継続プログラム」および「中小企業活性化協議会における運輸業の支援事例」を公表 資料2
- 内閣総理大臣および財務兼金融担当、厚生労働、農林水産、経済産業の各大臣、各業界団体等に対し、年度末における事業者に対する金融の円滑化等について要請
- 8日 ○ 経済産業省、「健康経営優良法人2023」認定法人^(注)の決定について公表
- (注) 大規模法人部門では、上位法人「ホワイト500」の東京東、しずおか焼津、浜松磐田、大阪の4信用金庫、「ホワイト500」以外の水戸、高崎、桐生、しのめ、飯能、西武、多摩、三条、福井、山梨、長野、静岡、遠州、沼津、三島、富士、島田掛川、豊橋、豊川、西尾、蒲郡、北伊勢上野、桑名三重、京都、京都中央、大阪シティ、枚方、北おおさか、西中国の29信用金庫を含む2,676法人を、中小規模法人部門では、上位法人「ブライト500」以外の北見、空知、遠軽、山形、結城、足利小山、栃木、佐野、鹿沼相互、大田原、鳥山、アイオー、利根郡、館林、北群馬、越前、米子、水島、津山、吉備、備北、備前日生、広島みどり、徳島、観音寺、川之江、大分の27信用金庫を含む14,012法人を認定
- 10日 ● 経済産業省、「中小企業信用保険法及び株式会社商工組合中央金庫法の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表 資料3
- 13日 ● 内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局および内閣府 地方創生推進室、「令和4年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果~地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例~」を公表 資料4
- 14日 ● 日本銀行、「2023年度の考査の実施方針等について」を公表 資料5
- 中小企業庁、令和3年度補正予算事業承継・引継ぎ補助金(独立行政法人中小企業基盤整備機構において、中小企業生産性革命推進事業として実施)4次締切分の補助事業者採択^(注)について公表
 - (注) 経営革新の創業支援型で氷見伏木信用金庫が認定経営革新等支援機関を務める案件を含む17件、経営者交代型で飯田、かながわ、遠州の各信用金庫が支援機関を務める案件を含む89件、M&A型で浜松磐田、萩山口の各信用金庫が支援機関を務める案件を含む40件を採択
- 17日 ○ 金融庁、株式会社横浜銀行および株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループに対し、株式会社神奈川銀行を子会社とすることを認可
- 経済産業省、東日本大震災で被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象とする「東日本大震災復興緊急保証」について、適用期限を2024年3月31日まで1年間延長する政令の閣議決定を公表
 - 中小企業庁、M&A支援機関登録制度に係る登録フィナンシャル・アドバイザーおよび仲介業者(令和4年度公募(2月分))^(注)を公表
 - (注) 大地みらい信用金庫が登録
- 20日 ○ 経済産業省、「キャッシュレスの将来像に関する報告書」^(注)を公表
- (注) 2022年9月より開催してきた「キャッシュレスの将来像に関する検討会」の議論内容をとりまとめたもの

- 22日 ○ 国土交通省、令和5年地価公示を公表
- 23日 ○ 中小企業庁、令和元年度補正予算・令和3年度補正予算「IT導入補助金」の「セキュリティ対策推進枠：7次締切」および「デジタル化基盤導入枠（デジタル化基盤導入類型）：19次締切」の補助事業者採択^(注)について公表
(注) 横浜信用金庫 地域DX支援コンソーシアムも採択
- 24日 ● 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2022」を更新（「コーポレート・ガバナンスの概要」、「監査の状況」、「役員の報酬等」および「株式の保有状況」に関する開示の好事例を追加） 資料6
- 金融庁、株式会社広島銀行に対し、産業競争力強化法に基づき、事業適応計画を認定（実施時期：2023年3月～2025年3月）
- 国土交通省、一般財団法人民間都市開発推進機構（MINTO 機構）と亀有信用金庫による「かめしんまちづくりファンド有限責任事業組合」設立について公表
- 国土交通省、一般財団法人民間都市開発推進機構（MINTO 機構）と結城信用金庫による「結城まちづくりファンド有限責任事業組合」設立について公表
- 28日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の気候変動対応の現状」を公表 資料7
- 金融庁、信用金庫および信用金庫連合会ならびに最終指定親会社に関する「自己資本比率規制（第1の柱・第3の柱）に関する告示の一部改正」等^(注)について公表
(注) 2017年12月に最終合意された「パーゼルIIIの最終規則文書」および2019年1月に最終合意された「マーケット・リスクの最低所要自己資本」等に基づき、信用金庫および信用金庫連合会ならびに最終指定親会社に関する告示等について所要の改正を行うもの
- 29日 ○ 金融庁、一般社団法人電子決済等代行業者協会を認定電子決済等代行業者協会として認定
- 中小企業庁、動画で解説する中小PMI^(注)ガイドライン講座を作成し、公表
(注) Post Merger Integrationの略で、M&Aによって引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合やすり合わせ等の取組みのこと。
- 30日 ● 金融庁、「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」最終報告書および「業種別支援の着眼点」を公表 資料8
- 金融庁、「AIやICT技術を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究報告書」を公表 資料9
- 日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の引当方法の見直しと経営改善支援への取り組み」を公表 資料10
- 31日 ● 金融庁、「全資産担保を活用した融資・事業再生実務に関する研究会」報告書を公表 資料11
- 金融庁、株式会社横浜銀行に対し、産業競争力強化法に基づき、事業適応計画を認定（実施時期：2023年3月～2025年3月）
- 金融庁、株式会社第四北越銀行に対し、産業競争力強化法に基づき、事業適応計画を認定（実施時期：2023年3月～2025年3月）
- 金融庁、株式会社常陽銀行に対し、産業競争力強化法に基づき、事業適応計画を認定（実施時期：2023年3月～2024年3月）
- 中小企業庁、原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」^(注)の取扱期間の1年間延長（2024年3月末日まで融資申請を受け付けることに。）を公表
(注) 福島県および独立行政法人中小企業基盤整備機構による、原子力発電所事故の被災区域に事業所を有する中小企業等の事業継続・再開に向けた長期・無利子の融資制度

※「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)

内閣府、地域経済動向（令和5年3月）を公表（3月1日）

今回調査（2023年3月）では、前回調査（2022年11月）から、景況判断を東海、近畿、中国、四国、沖縄においては横ばいとした。残る7地域（北海道、東北、北関東、南関東、甲信越、北陸、九州）において下方修正した。

分野別にみると、前回調査（2022年11月）と比較して、鉱工業生産については、判断を中国、沖縄においては横ばいとした。残る10地域において下方修正した。

個人消費と雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2023/0301chiiki/menu.html>参照)

(資料2)

経済産業省、「コロナ資金繰り支援継続プログラム」および「中小企業活性化協議会における運輸業の支援事例」を公表（3月7日）

「コロナ資金繰り支援継続プログラム」において、以下の内容等を公表した。

- 日本公庫のスーパー低利融資の申込期限を今月末から9月末まで延長すること。
- 債務が増大している事業者が民間金融機関からの新規融資を受けやすい環境を整備するため、日本公庫の資本金劣後ローンの申込期限を今月末から9月末まで延長すること。
- 創業時に経営者保証を不要とする新しい信用保証制度を3月15日から開始すること。

また、再生支援の円滑化のため、宿泊業・飲食業に続き公表した「中小企業活性化協議会における運輸業の支援事例」の内容構成は、以下のとおり。

中小企業者の業況に応じた支援の事例

- 事例1. 現状の課題と問題点の洗い出しから、詳細なアクションプランの策定・実行により収益力の改善を図り、金融支援に依存しない財務基盤の安定性を図る事例
- 事例2. プレ再生支援によりアクションプランを策定の上、よろず支援拠点との連携による着実な実行を図り、再生計画策定を目指す事例
- 事例3. 第二会社方式による債務免除を実施し、創業家による自主再建を図った事例
- 事例4. 中小企業基盤整備機構が出資する中小企業再生ファンドを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、自主再建を図った事例
- 事例5. 地元の事業スポンサーを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、地域の貴重な交通インフラの維持を図った事例
- 事例6. 事業承継・引継ぎ支援センターと連携の上、スポンサーへの事業譲渡により資金繰り破綻を回避し事業と雇用の維持を図った事例

(<https://www.meti.go.jp/press/2022/03/20230307002/20230307002.html>参照)

(資料3)

経済産業省、「中小企業信用保険法及び株式会社商工組合中央金庫法の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表（3月10日）

本法律案の概要の構成は以下のとおり。

1. 信用保険制度における経営者保証改革等（中小企業信用保険法）
 - (1) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立加速
 - (2) 危機時における資金繰りの更なる円滑化
2. 中小企業のための商工中金改革（株式会社商工組合中央金庫法・中小企業信用保険法）
 - (1) コロナ禍からの地域経済再生のための業務範囲等の見直し
 - (2) 地域金融機関との連携・協業の強化
 - (3) 「中小企業のための金融機関」の維持
 - (4) 危機対応を的確に実施するための措置
 - (5) 政府保有株式の売却等
 - (6) 将来的な完全民営化の勘案要素

(<https://www.meti.go.jp/press/2022/03/20230310001/20230310001.html>参照)

(資料4)

内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局および内閣府 地方創生推進室、「令和4年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例～」を公表（3月13日）

本資料に掲載された信用金庫の取組事例は以下のとおり。

No.	信用金庫名	標題	取組内容	
12	伊達	ICTを活用した地域農業支援 ～アグリテックを活用した所得向上プロジェクト～	デジタル	農林水産
13	北見	酪農家と製材業者の連携による地域森林資源を活用した酪農振興への支援の取組		農林水産
14	石巻	寄付車を活用した平時と災害時の支え合いの仕組み ～宮城県石巻市から全国へ～		防災・減災・ 災害復旧
15	銚子	人口減少が進むエリアでの廃校の有効活用		空き家対策・ 不動産活用
16	足立成和、会津、 鹿沼相互	『御宿場印』を通じた『新たな観光地づくり』への取組について	デジタル	観光
17	世田谷	深刻化する待機児童問題の解決に向けた店舗内保育所併設と子育て支援		教育・子育て
18	浜松磐田	多文化共生社会づくりの実現に向けた金融教室		教育・子育て
19	三島	観光まちづくりによる面的活性化支援 ～伊豆半島中心部3温泉地における取組～	デジタル	観光
20	遠州	LLP（有限責任事業組合）を活用した高度外国人材の就労促進・ 定着支援		人材
21	但馬	NPO 法人と連携した但馬2次医療圏域における持続可能な医療 福祉提供体制の再構築支援事業		医療

(<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/kinyu/jirei.html>参照)

(資料5)

日本銀行、「2023年度の考査の実施方針等について」を公表（3月14日）

（別紙）「2023年度の考査における重点事項」の内容構成は以下のとおり。

1. 収益力および経営体力に関する経営管理
 - A. 収益実現の取組みと経営のPDCAサイクル
 - B. 経営戦略・計画に関するリスクの把握と対応
2. ガバナンス
 - A. ガバナンスの有効性確保
 - B. 海外G-SIFIsの在日拠点のガバナンス体制
 - C. 内部監査を通じた自律的な経営管理・リスク管理
 - D. 経営管理・リスク管理に必要な情報把握体制
3. 信用リスク管理
 - A. 審査・管理
 - B. 信用コストの見通し（償却・引当のあり方）
 - C. 企業の経営改善支援
4. 市場リスク管理
 - A. リスクテイクに応じた管理体制の構築
 - B. 各種リスク・損失限度枠の適切性、抵触時における対応
5. 流動性リスク管理
 - A. 大手金融機関の外貨流動性リスク管理
 - B. 地域金融機関の流動性リスク管理
6. オペレーショナルリスク管理
 - A. システムリスク管理体制
 - B. サイバーセキュリティ管理体制
 - C. 事務リスク管理・コンプライアンス管理体制
 - D. マネー・ローンダリング対策
 - E. 業務継続体制

(https://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy23.pdf参照)

(資料6)

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2022」を更新（「コーポレート・ガバナンスの概要」、「監査の状況」、「役員の報酬等」および「株式の保有状況」に関する開示の好事例を追加）（3月24日）

更新後の内容の構成は以下のとおり。

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

○有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示例

1. 「環境（気候変動関連等）」の開示例
2. 「社会（人的資本、多様性等）」の開示例

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例
4. 「事業等のリスク」の開示例
5. 「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」の開示例
6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例
7. 「監査の状況」の開示例
8. 「役員の報酬等」の開示例
9. 「株式の保有状況」の開示例

} 今回追加

○記述情報の開示に関する充実化の動向

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/20230324.html>参照)

(資料7)

日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の気候変動対応の現状」を公表（3月28日）

内容の構成は以下のとおり。

金融システムレポート別冊シリーズについて	BOX 信用金庫における気候変動対応に向けた取り組み
本別冊の要旨	4. 気候変動対応の進展に向けて
1. はじめに	地域特性を踏まえた取引先支援
2. 地域銀行を取り巻く環境	規制対応、リスク管理面の取り組みの着実な進展
中小企業の気候変動対応の状況	5. おわりに
情報開示、規制・監督面の動向	参考1 SDGs支援の取り組み内容
3. 地域銀行の取り組み	参考2 地域銀行の取り組み事例
取引先支援に向けた取り組み	
規制対応、リスク管理面の取り組み	

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb230328.htm>参照)

(資料8)

金融庁、「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」最終報告書および「業種別支援の着眼点」を公表（3月30日）

上記資料は、調査委託先である公益財団法人日本生産性本部により作成された。うち、「業種別支援の着眼点」の目次は以下のとおり。

はじめに	5 小売業
1 コンセプト・ユースケース	6 卸売業
2 全業種共通	7 運送業
3 建設業	別冊 教えて、ノウハウ先生
4 飲食業	付録 本書における用語集

(https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_2/20230330_2.html参照)

(資料9)

金融庁、「AIやICT技術を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究報告書」を公表（3月30日）

調査委託先である有限責任あずさ監査法人が作成した本報告書の内容構成は以下のとおり。

1 本調査の背景・目的・調査概要	3-2 データクレンジングとプロトタイプAIモデルの開発
2 経営改善等に活用可能なデータにかかる調査	3-3 実用化に向けたUIの基礎検討
2-1 現状の経営改善支援業務の整理・課題抽出とAI技術を用いた新たな業務フローの基礎検討	4 金融機関による実証事業
2-2 データの調査・取得	5 金融機関等向けワークショップ
3 AI技術の活用可能性にかかる研究	6 本調査・研究の今後の課題
3-1 AI技術を活用したプロトタイプの要件定義	7 添付資料

(https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_1/20230330_1.html参照)

(資料10)

日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の引当方法の見直しと経営改善支援への取り組み」を公表(3月30日)

内容の構成は以下のとおり。

金融システムレポート別冊シリーズについて

本別冊の要旨

1. はじめに
2. 引当方法の見直し状況と法人向け貸出の動向
3. 経営改善支援の重要性とコロナ禍での支援基準の見直し
4. 経営改善支援への取り組み状況と課題

経営改善支援の取り組み状況

経営改善支援における課題

5. おわりに

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb230330.htm>参照)

(資料11)

金融庁、「全資産担保を活用した融資・事業再生実務に関する研究会」報告書を公表(3月31日)

金融庁は、米国や英国における全資産担保を活用した融資の制度や実務慣行の調査、および両国の制度や実務慣行の特徴を踏まえた我が国において新たな担保制度が導入された際の融資実務や活用のあり方の整理について、公益社団法人商事法務研究会に委託した。今回、公表された報告書の内容構成は以下のとおり。

I はじめに

1. 検討の背景
2. 事業全体を対象とする担保制度に関する検討状況
3. 本委託調査の目的・方法

II 米国・英国の制度・実務の概要

1. 米国の制度・実務の概要
 - (1) 契約融資・期中管理局面
 - (2) 実行再生局面
2. 英国の制度・実務の概要
 - (1) 契約融資・期中管理局面
 - (2) 実行再生局面

III 日本の実務への示唆

1. 日本におけるキャッシュフローレンディング
2. 契約融資・期中管理局面
 - (1) 日本における全資産担保を活用したキャッシュフローレンディングの融資のあり方
 - (2) 期中のモニタリング方法
3. 実行再生局面
 - (1) 経営悪化時の事業継続に向けた対応
 - (2) 担保権の実行局面に関する示唆
 - (3) 担保権実行時の一般債権者及び労働債権者等の保護について

巻末資料

(<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230331/20230331.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2023年3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
23.3.3	金利・為替見通し	2022-12	日銀の次期総裁候補に植田元審議委員。現行の大規模金融緩和は継続へ	峯岸直輝 鹿庭雄介
23.3.6	金融調査情報	2022-18	信用金庫の新しいビジネスモデル策定③ ー営業エリア拡大による融資セールスの強化ー	刀禰和之
23.3.8	ニュース&トピックス	2022-122	わが国のグリーンボンドの開示情報について	藁品和寿
23.3.9	ニュース&トピックス	2022-123	信用金庫の新しいビジネスモデル策定ー住宅ローンの推進動向ー	刀禰和之
23.3.14	産業企業情報	2022-23	未来予測困難な VUCA 時代に求められるサステナビリティ経営① ー第一勧業信用組合のサステナビリティへの挑戦ー	藁品和寿
23.3.15	ニュース&トピックス	2022-125	わが国におけるサステナブルファイナンス・タクソノミーの導入に向けて	藁品和寿
23.3.15	ニュース&トピックス	2022-126	年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の ESG を考慮したエンゲージメント	藁品和寿
23.3.15	金融調査情報	2022-19	最近の信用金庫と国内銀行の小売業、飲食業、宿泊業向け貸出動向	間下 聡
23.3.17	ニュース&トピックス	2022-127	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー職域セールスの推進動向ー	刀禰和之
23.3.17	ニュース&トピックス	2022-128	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー手数料ビジネスの推進動向ー	刀禰和之
23.3.24	ニュース&トピックス	2022-131	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー中期経営計画の策定動向ー	刀禰和之
23.3.24	ニュース&トピックス	2022-132	信用金庫の新しいビジネスモデル策定ーエリア店舗体制の動向ー	刀禰和之
23.3.24	ニュース&トピックス	2022-133	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー軽量店舗への建替え・改装動向ー	刀禰和之
23.3.24	ニュース&トピックス	2022-134	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー店内・店外 ATM の設置動向ー	刀禰和之
23.3.24	ニュース&トピックス	2022-135	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー職員エンゲージメントの向上ー	刀禰和之
23.3.28	ニュース&トピックス	2022-138	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー定積集金の効率化動向ー	刀禰和之
23.3.28	ニュース&トピックス	2022-139	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー SNS への取組み動向ー	刀禰和之
23.3.28	産業企業情報	2022-24	脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは④(宿泊業編) ーハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口にー	大越翔太 鉢 嶺 実
23.3.29	ニュース&トピックス	2022-140	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー本部 DX 人材の育成動向ー	刀禰和之
23.3.29	ニュース&トピックス	2022-141	信用金庫の新しいビジネスモデル策定ー女性職員の活躍動向ー	刀禰和之

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
23.3.30	ニュース&トピックス	2022-142	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 －相続手続きの効率化動向－	刀禰和之
23.3.30	ニュース&トピックス	2022-143	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 －営業店2課体制への再編成動向－	刀禰和之
23.3.31	ニュース&トピックス	2022-144	信用金庫の新しいビジネスモデル策定－新規採用の動向－	刀禰和之
23.3.31	ニュース&トピックス	2022-145	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 －若手職員の離職防止策の動向－	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
23.3.9	講演	全国の信用金庫における最近の店舗動向・店舗戦略について	信用金庫の店舗戦略・店舗活用セミナー	信金中央金庫 関東営業第1部	刀禰和之
23.3.16	講演	自動車産業の新潮流 －EV普及が世界にもたらすもの－	海外展開セミナー	多摩信用金庫	鹿庭雄介
23.3.16	講演	DXおよびカーボンニュートラルについて	支店長経営塾	多摩信用金庫	薬品和寿

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
23.3.9	インフレ率鈍化も値上げの動きに広がり	J-MONEY Online	(株)エディット	角田 匠
23.3.28	トレンド〈米国経済〉FRBの基軸はインフレ脱却で不変、早期利下げの可能性は低い	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	角田 匠
23.3.31	信用金庫における収益と資産構成の変化が経営健全性に与える影響	生活経済学研究	生活経済学会	品田雄志

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 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	
2019. 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
21. 3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
21. 6	254	6,697	225	7,176	9,060,454	2,045	61,565	43,684	105,249	107,294
9	254	6,685	223	7,162	9,034,716	2,045	60,739	43,020	103,759	105,804
12	254	6,667	217	7,138	9,024,066	2,041	60,066	42,517	102,583	104,624
22. 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
4	254	6,659	215	7,128	8,997,040	2,027	60,275	43,925	104,200	106,227
5	254	6,659	215	7,128	8,996,834	2,027	60,112	43,841	103,953	105,980
6	254	6,659	214	7,127	8,958,298	2,019	59,608	43,570	103,178	105,197
7	254	6,658	215	7,127	8,940,528	2,021	59,347	43,329	102,676	104,697
8	254	6,657	214	7,125	8,932,942	2,022	59,139	43,093	102,232	104,254
9	254	6,655	208	7,117	8,927,984	2,016	58,718	42,750	101,468	103,484
10	254	6,655	207	7,116	8,922,587	2,013	58,567	42,606	101,173	103,186
11	254	6,650	206	7,110	8,917,798	2,011	58,428	42,519	100,947	102,958
12	254	6,651	207	7,112	8,914,225	2,011	58,100	42,208	100,308	102,319
23. 1	254	6,651	206	7,111	8,910,602	2,012	57,861	41,945	99,806	101,818
2	254	6,647	206	7,107	8,906,714	2,011	57,648	41,761	99,409	101,420

信用金庫の合併等

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

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金				定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	要求払	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
2019. 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
21. 3	1,555,958	7.1	1,173,057	4.0	521,921	12.9	650,221	△ 2.0	905	7.1
21. 6	1,597,592	4.9	1,184,693	2.7	537,950	9.1	645,953	△ 2.0	779	△ 8.4
9	1,597,901	2.6	1,184,270	2.2	541,032	8.4	642,499	△ 2.3	730	△ 21.8
12	1,610,109	1.9	1,197,826	2.1	558,849	8.1	638,383	△ 2.5	585	△ 39.8
22. 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
4	1,618,558	1.7	1,203,315	1.8	571,777	7.3	631,091	△ 2.6	437	△ 48.8
5	1,613,923	1.6	1,195,099	1.7	565,316	7.3	629,347	△ 2.7	426	△ 48.3
6	1,624,782	1.7	1,204,493	1.6	575,730	7.0	628,384	△ 2.7	369	△ 52.6
7	1,621,720	1.7	1,202,618	1.6	574,583	7.0	627,648	△ 2.7	377	△ 50.6
8	1,624,402	1.4	1,206,503	1.4	579,978	6.6	626,163	△ 2.8	351	△ 53.0
9	1,621,383	1.4	1,200,101	1.3	575,568	6.3	624,179	△ 2.8	344	△ 52.8
10	1,625,779	1.3	1,206,156	1.1	584,100	5.8	621,699	△ 2.9	348	△ 44.6
11	1,621,251	1.1	1,199,513	1.0	579,229	5.8	619,922	△ 2.9	352	△ 41.2
12	1,628,376	1.1	1,209,213	0.9	590,087	5.5	618,786	△ 3.0	330	△ 43.4
23. 1	1,620,100	1.0	1,203,430	0.9	585,925	5.6	617,180	△ 3.1	315	△ 44.9
2	1,622,666	0.8	1,209,381	0.7	593,927	5.1	615,136	△ 3.2	308	△ 45.0

年月末	一般法人預金				定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
										前年同月比 増減率
2019. 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
21. 3	324,746	21.6	214,315	34.7	110,043	2.2	380	6.5	48,861	0.1
21. 6	333,018	11.1	221,371	14.9	111,292	4.4	348	△ 1.2	70,373	18.9
9	333,313	3.9	219,772	3.8	113,195	4.1	338	△ 9.6	70,759	8.3
12	335,910	2.0	222,940	1.4	112,631	3.4	330	△ 18.2	67,723	3.1
22. 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
4	341,867	1.3	226,165	0.0	115,371	3.8	322	△ 15.1	64,245	4.0
5	334,646	0.0	218,645	△ 1.9	115,659	3.9	334	△ 4.5	74,527	8.3
6	333,071	0.0	217,574	△ 1.7	115,166	3.4	324	△ 6.9	77,957	10.7
7	334,918	0.2	219,470	△ 1.1	115,107	3.1	332	△ 2.5	75,591	9.9
8	329,659	0.0	213,655	△ 1.1	115,688	2.4	308	△ 11.6	78,776	7.3
9	335,241	0.5	218,769	△ 0.4	116,145	2.6	319	△ 5.5	76,633	8.3
10	333,718	△ 0.8	217,153	△ 2.3	116,203	2.1	353	10.0	75,794	13.1
11	332,477	△ 0.2	216,195	△ 1.3	115,901	1.7	372	12.7	78,474	7.9
12	335,922	0.0	220,152	△ 1.2	115,421	2.4	341	3.3	72,816	7.5
23. 1	328,217	△ 0.2	212,290	△ 0.9	115,582	1.1	338	2.1	77,121	7.0
2	327,505	0.1	212,283	0.1	114,882	0.2	332	△ 1.4	74,165	5.3

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率			
								前年同月比 増減率		
2019. 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
21. 3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0	2,058
21. 6	30,815	48.2	39,555	3.0	0	...	9,502	△ 7.0	0	2,861
9	30,323	17.2	40,432	2.4	0	*	9,554	△ 24.1	0	2,849
12	27,518	1.1	40,201	4.5	0	510.0	8,645	△ 29.4	0	2,905
22. 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
4	26,936	△ 7.8	37,306	14.6	0	△ 100.0	9,126	△ 10.5	0	2,763
5	33,245	△ 0.3	41,278	16.4	0	△ 100.0	9,646	△ 8.6	0	2,901
6	31,648	2.7	46,307	17.0	0	△ 100.0	9,255	△ 2.6	0	3,032
7	27,796	3.3	47,791	14.2	0	△ 100.0	8,589	△ 0.0	0	3,081
8	30,978	△ 1.1	47,795	13.6	0	△ 100.0	9,459	△ 1.5	0	2,849
9	29,734	△ 1.9	46,896	15.9	0	△ 100.0	9,402	△ 1.5	0	2,722
10	29,762	12.6	46,028	13.4	0	△ 100.0	10,106	17.7	0	1,700
11	32,377	1.2	46,094	13.2	0	△ 100.0	10,782	11.2	0	1,406
12	27,604	0.3	45,208	12.4	0	△ 100.0	10,420	20.5	0	1,125
23. 1	32,819	1.8	44,298	11.3	0	...	11,327	19.3	0	1,006
2	31,888	△ 1.4	42,274	11.1	0	...	11,609	11.4	0	968

(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	
2019. 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
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
21. 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
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
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. 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
4	786,114	0.1	4,410	21.6	781,703	0.0	30,254	4.9	723,436	△ 0.2	28,012	1.8
5	784,491	△ 0.0	3,798	4.5	780,693	△ 0.0	29,565	5.4	723,041	△ 0.3	28,085	2.7
6	785,824	0.1	3,829	3.1	781,994	0.1	29,907	5.9	723,978	△ 0.1	28,108	2.7
7	787,863	0.3	4,326	2.9	783,536	0.3	30,367	6.4	725,075	△ 0.0	28,094	2.7
8	787,197	0.5	3,724	2.2	783,473	0.5	30,670	6.6	724,348	0.1	28,455	3.4
9	792,655	0.7	3,903	1.1	788,751	0.7	31,801	7.2	726,295	0.3	30,654	4.9
10	790,392	0.6	3,829	△ 10.2	786,563	0.7	31,876	7.5	725,420	0.2	29,267	5.2
11	790,917	0.9	3,812	2.5	787,104	0.9	32,343	8.0	725,124	0.5	29,636	4.8
12	797,103	1.0	4,683	2.4	792,419	1.0	33,185	6.7	728,326	0.6	30,907	4.8
23. 1	792,921	1.0	4,025	1.2	788,895	1.0	32,843	6.7	725,794	0.6	30,257	5.7
2	793,004	1.1	3,889	0.6	789,115	1.1	32,881	5.9	726,045	0.8	30,188	4.7

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	
2019. 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
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
21. 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
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
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. 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
4	34,125	△ 0.4	26,244	0.5	155,168	△ 0.5	142,776	0.2	17,273	△ 1.2	159,075	0.8
5	33,977	△ 0.4	26,217	0.2	154,551	△ 0.9	142,665	0.2	17,258	△ 1.2	158,847	0.8
6	34,136	△ 0.2	26,260	0.5	154,630	△ 0.7	142,930	0.4	17,261	△ 1.0	159,439	1.0
7	34,336	△ 0.0	26,310	0.6	154,950	△ 0.6	143,310	0.5	17,317	△ 1.0	159,625	1.1
8	34,335	0.0	26,321	0.9	154,658	△ 0.3	143,196	0.7	17,340	△ 0.6	159,571	1.3
9	34,484	0.3	26,661	1.4	155,501	△ 0.0	144,337	1.1	17,375	△ 0.6	161,421	1.7
10	34,451	0.4	26,553	1.2	155,160	△ 0.2	143,993	1.0	17,315	△ 0.8	160,333	1.4
11	34,476	0.5	26,567	1.5	155,173	0.0	144,174	1.3	17,295	△ 0.5	160,569	1.7
12	35,008	0.7	26,793	1.8	156,025	0.1	145,297	1.4	17,347	△ 0.4	162,266	1.7
23. 1	34,571	0.9	26,679	1.9	155,368	0.3	144,736	1.5	17,289	△ 0.3	161,099	1.6
2	34,572	0.7	26,702	1.6	155,010	0.2	144,855	1.7	17,289	△ 0.2	161,225	1.8

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2019. 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
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
21. 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
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
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. 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
4	172,269	0.3	34,711	0.1	11,846	0.6	14,253	1.1	16,696	△ 1.2	786,114	0.1
5	171,805	0.0	34,660	△ 0.2	11,881	0.4	14,200	0.6	16,739	△ 0.6	784,491	△ 0.0
6	172,053	0.1	34,478	△ 0.6	11,946	1.0	14,246	0.8	16,758	△ 0.5	785,824	0.1
7	172,679	0.4	34,559	△ 0.4	11,985	1.4	14,307	0.9	16,799	△ 0.3	787,863	0.3
8	172,446	0.6	34,537	△ 0.1	11,996	1.8	14,296	1.0	16,814	0.0	787,197	0.5
9	173,158	0.6	34,651	△ 0.1	12,040	1.5	14,382	1.3	16,962	0.9	792,655	0.7
10	173,003	0.5	34,589	△ 0.2	12,029	1.7	14,358	1.1	16,929	0.9	790,392	0.6
11	173,002	0.9	34,597	0.0	12,056	2.0	14,366	1.2	16,956	1.2	790,917	0.9
12	174,150	0.9	34,789	0.1	12,078	1.8	14,555	1.5	17,110	1.5	797,103	1.0
23. 1	173,301	0.9	34,674	0.2	12,006	1.7	14,462	1.8	17,038	1.4	792,921	1.0
2	173,338	1.0	34,734	0.3	12,050	2.1	14,506	2.0	17,033	1.4	793,004	1.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		製造業		建設業	
	増	減	率		増	減	率		増	減	率	
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
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
6	785,823	0.1	100.0	528,827	0.1	67.2	67,565	△ 1.6	8.5	67,709	△ 0.7	8.6
9	792,653	0.7	100.0	536,360	1.0	67.6	68,570	△ 0.2	8.6	69,600	0.3	8.7
12	797,101	1.0	100.0	540,566	1.4	67.8	69,206	0.1	8.6	70,536	0.6	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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率		増	減	率		増	減	率		増	減	率	
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				
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				
6	33,386	△ 0.7	4.2	31,412	△ 1.4	3.9	176,122	1.8	22.4	54,975	△ 0.7	6.9				
9	34,038	0.2	4.2	31,745	△ 0.3	4.0	177,882	2.4	22.4	54,697	△ 0.7	6.9				
12	34,429	0.8	4.3	31,922	0.0	4.0	179,206	2.9	22.4	54,313	△ 0.8	6.8				

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率		増	減	率		増	減	率		増	減	率	
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				
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				
6	13,585	△ 2.7	1.7	6,567	△ 2.0	0.8	23,608	△ 2.8	3.0	3,012	0.7	0.3				
9	13,528	△ 2.6	1.7	6,563	△ 1.5	0.8	23,708	△ 1.9	2.9	3,083	0.7	0.3				
12	13,490	△ 2.2	1.6	6,572	△ 1.5	0.8	23,959	△ 1.2	3.0	3,055	0.8	0.3				

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸				地方公共団体				個人				住宅ローン			
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率		増	減	率		増	減	率		増	減	率	
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				
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	51,723	△ 2.2	6.5	204,521	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1				
6	25	△ 12.8	0.0	52,445	△ 1.2	6.6	204,550	0.5	26.0	174,895	1.2	22.2				
9	25	△ 8.0	0.0	50,927	△ 1.1	6.4	205,365	0.6	25.9	175,457	1.2	22.1				
12	29	10.2	0.0	50,687	△ 0.8	6.3	205,847	0.6	25.8	176,101	1.0	22.0				

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。
 2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		うち信金中金預け金	買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品有価証券
2019. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
20. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
21. 3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	5,040	2,234	16
21. 6	13,882	500,393	(18.2)	381,321	(7.4)	0	912	0	5,619	2,446	16
9	14,673	499,838	(9.8)	333,832	(△1.4)	0	696	0	5,813	2,525	15
12	15,007	501,414	(5.7)	347,051	(△8.6)	0	700	0	6,054	2,688	15
22. 2	13,437	494,535	(4.3)	341,343	(△8.8)	0	726	0	6,199	2,735	15
3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
4	14,440	497,457	(1.4)	381,151	(1.1)	0	709	0	6,389	2,673	14
5	14,076	489,011	(0.2)	375,099	(0.8)	0	751	0	6,354	2,692	13
6	13,741	488,671	(△2.3)	379,383	(△0.5)	0	801	0	6,400	2,727	13
7	13,753	473,963	(△4.1)	374,828	(△0.1)	0	736	0	6,474	2,734	13
8	13,721	468,545	(△6.9)	379,459	(△0.3)	0	1,012	0	6,453	2,719	13
9	14,414	447,974	(△10.3)	341,972	(2.4)	0	1,017	0	6,480	2,711	12
10	13,302	457,883	(△8.7)	378,375	(9.3)	0	1,150	0	6,503	2,733	12
11	14,106	453,190	(△9.4)	375,626	(8.2)	0	1,213	0	6,462	2,648	11
12	14,824	452,272	(△9.8)	374,972	(8.0)	0	1,219	0	6,415	2,622	10
23. 1	14,402	452,959	(△8.0)	376,962	(10.7)	0	1,203	0	6,322	2,621	10
2	13,399	455,755	(△7.8)	377,971	(10.7)	0	811	0	6,369	2,581	10

年月末	有価証券		国債	地方債	短期社債	社債				株式		
						公社	公団	債	金融債		その他	
2019. 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
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
21. 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
9	466,244	(4.6)	74,299	(7.3)	85,278	764	159,331	(0.9)	54,508	3,598	101,224	8,328
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. 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
4	488,163	(6.3)	85,294	(13.5)	83,362	839	162,021	(2.0)	51,669	3,514	106,838	9,064
5	491,513	(6.4)	85,531	(13.3)	83,066	759	162,483	(2.3)	51,250	3,509	107,722	8,989
6	492,444	(7.1)	86,690	(18.2)	82,506	619	163,427	(3.0)	50,420	3,494	109,512	8,873
7	492,264	(6.7)	85,717	(18.4)	82,355	389	164,756	(3.5)	50,101	3,493	111,160	8,704
8	490,465	(5.7)	83,726	(14.7)	82,607	519	164,790	(3.2)	49,700	3,446	111,644	8,704
9	491,320	(5.3)	85,143	(14.5)	82,026	269	164,387	(3.1)	48,868	3,401	112,118	8,800
10	489,273	(3.2)	85,186	(9.6)	80,931	479	164,330	(2.4)	47,970	3,331	113,027	8,691
11	488,105	(2.6)	85,091	(9.6)	80,491	459	164,623	(2.3)	47,534	3,324	113,765	8,837
12	486,337	(2.5)	83,779	(11.2)	79,759	469	164,159	(1.9)	46,873	3,337	113,947	9,081
23. 1	483,769	(△0.0)	83,492	(2.0)	78,898	509	163,563	(1.4)	46,313	3,291	113,957	8,872
2	482,305	(△1.3)	83,118	(△3.3)	78,511	449	163,555	(1.1)	45,936	3,242	114,376	8,724

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								
2019. 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
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
21. 6	0	52,821	78,747	2,349	982,941	(11.3)	381,321	49.0	61.4	28.7	23.8	38.7
9	0	53,695	82,093	2,451	989,808	(7.2)	333,832	49.1	61.8	29.1	20.8	33.7
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. 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
4	0	55,475	89,482	2,622	1,009,847	(3.8)	381,151	48.4	62.2	30.1	23.5	37.7
5	0	56,330	91,722	2,629	1,004,413	(3.2)	375,099	48.5	62.1	30.3	23.1	37.3
6	0	56,148	91,464	2,713	1,004,801	(2.2)	379,383	48.2	61.7	30.2	23.3	37.7
7	0	55,743	91,798	2,798	989,939	(1.1)	374,828	48.4	60.9	30.2	23.0	37.8
8	0	55,226	92,163	2,727	982,932	(△0.7)	379,459	48.3	60.4	30.1	23.3	38.6
9	0	54,996	92,939	2,757	963,932	(△2.6)	341,972	48.8	59.3	30.2	21.0	35.4
10	0	54,128	92,711	2,814	970,860	(△2.7)	378,375	48.5	59.6	30.0	23.2	38.9
11	0	52,900	92,782	2,918	965,739	(△3.4)	375,626	48.7	59.5	30.0	23.1	38.8
12	0	53,452	92,665	2,969	963,703	(△3.6)	374,972	48.9	59.1	29.8	23.0	38.9
23. 1	0	53,946	91,512	2,974	961,288	(△3.8)	376,962	48.9	59.2	29.8	23.2	39.2
2	0	53,908	91,074	2,963	961,233	(△4.4)	377,971	48.8	59.2	29.7	23.2	39.3

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率	増減率				
2019. 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
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
21. 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
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
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. 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
4	1,618,559	1.7	10,980,760	△ 0.4	7,099,135	△ 2.3	5,441,500	2.9	4,475,186	2.7	3,201,936	4.3
5	1,613,925	1.6	11,011,435	△ 0.5	7,137,731	△ 2.2	5,481,704	3.0	4,510,431	3.0	3,198,039	3.0
6	1,624,783	1.7	10,965,755	△ 0.4	7,061,588	△ 2.3	5,408,023	3.0	4,436,312	3.0	3,221,788	3.3
7	1,621,721	1.7	10,980,836	△ 0.1	7,085,503	△ 1.9	5,427,229	3.7	4,444,683	3.7	3,213,705	3.4
8	1,624,404	1.4	10,977,178	△ 0.3	7,093,277	△ 1.9	5,440,705	3.6	4,455,048	3.5	3,203,784	3.1
9	1,621,384	1.4	10,930,192	△ 0.7	7,069,230	△ 2.5	5,422,962	3.2	4,433,173	2.7	3,182,461	2.9
10	1,625,780	1.3	11,000,284	△ 0.3	7,128,355	△ 1.8	5,481,851	4.1	4,475,790	3.5	3,191,029	2.8
11	1,621,253	1.1	11,101,609	0.1	7,216,123	△ 1.1	5,562,937	4.8	4,536,284	4.2	3,205,024	2.8
12	1,628,378	1.1	11,014,583	△ 0.3	7,106,548	△ 1.8	5,461,389	3.7	4,437,758	3.1	3,221,070	2.4
23. 1	1,620,101	1.0	11,081,705	1.2	7,204,437	0.6	5,557,162	4.5	4,521,556	3.7	3,198,047	2.3
2	1,622,667	0.8	11,099,760	1.5	7,214,372	1.2	5,559,199	4.3	4,520,488	3.5	3,204,843	2.2

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2019. 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
21. 3	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
21. 6	669,691	2.2	1,919,777	2.3	14,535,872	5.0
9	664,540	△ 0.2	1,915,979	2.2	14,522,244	4.1
12	672,799	△ 0.6	1,939,198	2.1	14,604,659	3.5
22. 2	667,506	△ 1.5	—	—	—	—
3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
4	679,689	△ 0.9	—	—	—	—
5	675,665	1.4	—	—	—	—
6	682,379	1.8	1,949,671	1.5	14,540,209	0.0
7	681,628	2.0	—	—	—	—
8	680,117	1.9	—	—	—	—
9	678,501	2.1	1,937,240	1.1	14,488,816	△ 0.2
10	680,900	1.9	—	—	—	—
11	680,462	1.9	—	—	—	—
12	686,965	2.1	1,952,548	0.6	14,595,509	△ 0.0
23. 1	679,221	1.9	—	—	—	—
2	680,545	1.9	—	—	—	—

(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
2019. 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
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
21. 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
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
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. 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
4	786,114	0.1	2,766,607	1.0	2,112,595	△ 0.1	2,377,446	3.2	524,312	△ 0.7	6,454,479	1.5
5	784,491	△ 0.0	2,778,099	1.8	2,119,027	0.5	2,382,332	2.8	525,074	2.0	6,469,996	1.9
6	785,824	0.1	2,803,471	3.1	2,137,000	1.8	2,390,962	3.1	528,020	2.5	6,508,277	2.7
7	787,863	0.3	2,808,484	3.6	2,140,060	2.4	2,405,952	3.3	531,106	2.7	6,533,405	3.0
8	787,197	0.5	2,818,815	4.0	2,145,583	3.0	2,412,537	3.7	531,250	2.9	6,549,799	3.4
9	792,655	0.7	2,845,038	4.7	2,164,551	3.7	2,422,696	3.8	535,051	3.4	6,595,440	3.8
10	790,392	0.6	2,850,920	5.3	2,167,408	4.3	2,432,465	4.0	536,954	3.8	6,610,731	4.1
11	790,917	0.9	2,857,758	4.9	2,170,285	3.9	2,442,682	4.2	538,867	4.1	6,630,224	4.1
12	797,103	1.0	2,882,655	5.5	2,189,968	4.5	2,458,850	4.3	543,136	4.1	6,681,744	4.3
23. 1	792,921	1.0	2,877,990	5.6	2,188,212	4.9	2,460,435	4.4	540,949	4.2	6,672,295	4.5
2	793,004	1.1	2,883,266	5.3	2,188,563	4.3	2,469,087	4.5	541,806	4.1	6,687,163	4.4

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成
 2. 大手銀行は、国内銀行-(地方銀行+第二地銀)の計数
 3. 合計は、単位(億円)未滿を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出

MEMO

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、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、「お問い合わせ」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】

○レポート

経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース&トピックス

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

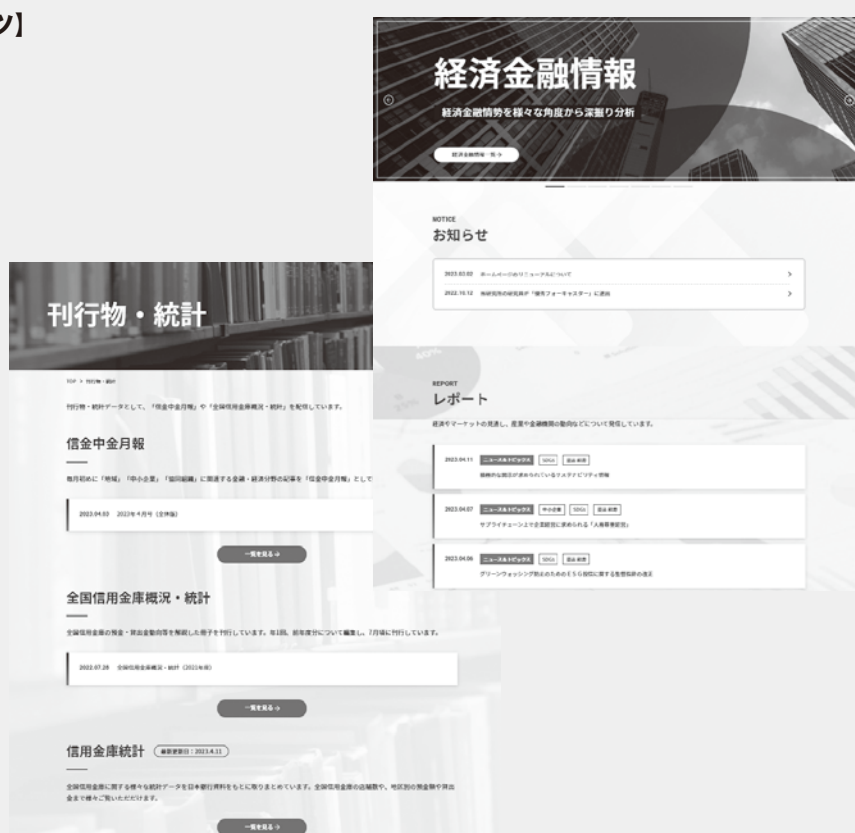
活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

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



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2023年5月1日 発行

2023年5月号 第22巻 第5号(通巻607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