

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第23巻 第2号(通巻616号) 2024.2

現場レベルで事業承継支援を行うために必要なこと

第194回全国中小企業景気動向調査
10～12月期業況は4年半ぶりの水準まで回復
—2023年10～12月期実績・2024年1～3月期見通し—
【特別調査—2024年(令和6年)の経営見通し】

新たな時代を見据えて
「事業の革新」に挑む中小企業③(トラック運送業編)
—地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える—

インターネット銀行等の動向
—効率的な収益・コスト構造と埋込型金融の収益化—

地域・中小企業関連経済金融日誌(12月)

日本中小企業学会第43回全国大会国際交流セッション 抄訳
ファミリービジネスと老舗企業—日本と韓国の事例—

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

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

2024年2月号 目次

	現場レベルで事業承継支援を行うために必要なこと	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 打田委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	
調 査	第194回全国中小企業景気動向調査 10～12月期業況は4年半ぶりの水準まで回復	4
	—2023年10～12月期実績・2024年1～3月期見通し— 【特別調査—2024年（令和6年）の経営見通し】	地域・中小企業研究所
	新たな時代を見据えて 「事業の革新」に挑む中小企業③（トラック運送業編）	19
	—地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える—	湊谷 嶺 実 鉢嶺 実
	インターネット銀行等の動向	40
	—効率的な収益・コスト構造と埋込型金融の収益化—	井上有弘
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌（12月）	52
信金中金だより	日本中小企業学会第43回全国大会国際交流セッション 抄訳	56
	ファミリービジネスと老舗企業—日本と韓国の事例— 同志社大学 商学部教授 関 智宏	
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（12月）	65
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	66

現場レベルで事業承継支援を行うために必要なこと

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学経済学部教授)

近年、当方は沖縄県や愛知県において事業承継支援に関する様々な活動を行っている。2023年度は、内閣府沖縄総合事務局、沖縄県、中小企業基盤整備機構沖縄事務所、沖縄県事業承継・引継ぎ支援センターが主催する形で、11月を事業承継啓発月間としていろいろな啓発活動を積極的に実施してきた。その中で、11月17日(金)に「地域の活動をつなぐ事業承継—地域課題の解決と企業の成長に繋げる M&A—」と題して、トークセッションのファシリテーターを務めた。3名の登壇者(買い手側として、まつだ商店代表取締役であり、レイメイコンピュータ代表取締役会長の比嘉徹さん、有限会社池田食品代表取締役である瑞慶覧宏至さん、売り手側として、上原酒造株式会社の元代表取締役であり、現顧問の上原長榮さん)から、事業承継の経緯や M&A のキッカケやその後の経営状況などを詳細にお伺いした。買い手側の2社の方々は、M&A 後に DX などを用いた新たな事業展開を行い、大変素晴らしい知見を得る機会となったが、高齢の経営者や後継予定者など事業承継に直面している事業関係者に、これらの点をどのように伝えることができるのか、周知徹底の難しさを痛感しているところである。

先述したイベントでも紹介したところではあるが、(全国的に) 経営者年齢の上昇により、休廃業解散企業が増加傾向を示しているのは、東京商工リサーチ社のデータを確認すれば明らかである。また、直近のデータでも、少し気になる点が散見されるので紹介したい。日本政策金融公庫(2023)では、①廃業予定企業のシェアが過去の調査に比べて相対的に高くなっている点(2015年:50.0%、2019年:52.6%、2023年:57.4%)、②廃業予定企業に対して理由を聞いたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」が45.2%となっている点、③いわゆる後継者難(「子どもがいない」、「子どもに継ぐ意思がない」、「適当な後継者が見つからない」)を理由とした廃業が28.4%と2019年調査(29.0%)と比べても変化がない点、④廃業に際して問題になりそうなこととして、「やめた後の生活費を確保すること」が32.5%と2019年調査(29.7%)に比べて若干高くなっている点、などである。

上記のような事業承継に対する経営者の実情について、信用金庫を始めとした地域金融機関は、現場レベルでどのように対処する意向を持っているのであろうか? 当方は、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと共同で愛知県・東三河地域に本拠地を持つ、蒲郡信用金庫の営業職員に対して事業承継に関する意識調査アンケートを実施した。まずは、蒲郡信用金庫の竹田知

史理事長、藤下雅彦副理事長、渡会政彦専務理事など経営陣の皆様、蒲郡信用金庫地域振興部の仲田勝成様、渥美正人様、アンケート調査にご回答いただいた営業職員の皆様に厚く御礼を申し上げます。

アンケート調査期間は、2023年7月12日から7月26日までの14日間とし、対象は、本部と各支店の支店長、次長、渉外・融資担当他の327名であり、QRコードを利用したインターネット調査として実施した。回収率は99%（回収数：324件）である。質問項目については、属性情報として所属、年齢、営業職員歴、1ヶ月間の既存取引先面談数などであり、事業承継支援に関する行動調査項目、事業承継支援の必要性に関する実感の程度、なども質問している。

事業承継に関する行動調査項目は、主に2つである。第一は、「現在、営業職として仕事をしている場面で、経営者に対して日常的に事業承継への現状把握と課題認識を行っていますか」（Q1）である。これは、営業職員が融資先の事業者に対して、事業承継に関するサービス供給が必要かどうか確認する部分である。第二は、「現在、営業職員として仕事をしている場面で、経営者に対して日常的に事業承継への課題整理と解決策の立案を実行していますか」（Q2）である。これは、Q1と比較して事業承継支援（サービス供給）についての専門性が更に高いレベルとなるため、どのような回答になるのか大変興味深い。

上記の質問以外にも、キーとなる質問項目を幾つか聞いている。代表的なものとしては、事業承継支援を実際に行う上での（営業職員の）実感を指標化したものである。質問としては、「近年、全国的に後継者問題が取り上げられていますが、営業業務を行っている中で支援の重要性を実感されたことはありますか」について、実感の程度を5段階で示している。

回答結果については、Q1（事業承継の現状把握と課題認識）について、約3割弱（27%）の職員が実行しているとの回答であった。また、Q2（事業承継の課題整理と解決策の立案）は、約2割弱（17%）が実行しているとの回答であり、想定通り、Q2がQ1よりサービス内容が高度化しており、支援自体が難しくなっているということである。事業承継支援に対する実感指標については、比較の実感しているとの回答が約5割弱（47%）であり、事業承継に対する支援サービス供給の重要性を実感しているとの結果である。

次いで、主要データを指数化し回帰分析の手法を用いて分析も行っている。主要な結論は、Q1（事業承継の現状把握と課題認識）やQ2（事業承継の課題整理と解決策の立案）について、事業承継支援の必要性を実感している人ほど、現実に行っている（行動している）という点である。また、年齢や営業職員歴が長いほど、Q1、Q2に対してより実行出来ている点を確認できた。やはり、現場レベルで営業職員が事業者に対して積極的に関与し、事業承継に対するサービス供給の必要性を実感するスキームが重要であるということであろう。

調 査

第194回全国中小企業景気動向調査 (2023年10~12月期実績・2024年1~3月期見通し)

10~12月期業況は4年半ぶりの水準まで回復 【特別調査—2024年(令和6年)の経営見通し】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2023年12月1日~7日
- 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
- 標本数：14,920企業（有効回答数 13,346企業・回答率 89.5%）
※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 70.5%
- 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)

- 23年10~12月期（今期）の業況判断D.I.は△3.3、前期比3.7ポイント改善し、およそ4年半ぶりの水準まで回復した。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス9.5と前期比1.6ポイント低下、同収益判断D.I.は△2.7と同0.2ポイント低下した。販売価格判断D.I.はプラス27.1と2四半期続けて低下した。人手過不足判断D.I.は△27.4と3四半期続けて人手不足感が強まった。設備投資実施企業割合は21.9%と前期比0.2ポイント上昇した。業種別の業況判断D.I.は全6業種で、地域別には全11地域中、北海道と九州北部を除く9地域で、それぞれ改善した。
- 24年1~3月期（来期）の予想業況判断D.I.は△8.0、今期実績比4.7ポイントの低下を見込んでいる。業種別には全6業種で、また、地域別には全11地域中、中国と九州北部を除く9地域で、それぞれ低下の見通しとなっている。

業種別天気図

時期 業種名	2023年 7~9月	2023年 10~12月	2024年 1~3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

○業況はおよそ4年半ぶりの水準まで回復

23年10～12月期(今期)の業況判断D.I.は△3.3、前期比3.7ポイント改善し、19年4～6月期(△3.3)以来、およそ4年半ぶりの水準まで回復した(図表1)。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス9.5、前期比1.6ポイントの低下、同収益判断D.I.が△2.7、同0.2ポイントの低下と、ともに小幅低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.はプラス10.7、前期比4.3ポイント改善、同収益判断D.I.は△0.9、同4.7ポイント改善と、ともに改善した。

販売価格判断D.I.はプラス27.1、前期比0.3ポイントの低下と、2四半期続けての小幅低下となった。一方、仕入価格判断D.I.はプラス51.1、同3.7ポイントの低下と、4四半期続けての低下となった(図表2)。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△27.4(マイナスは人手「不足」超、前期は△25.0)と、3四半期続けて人手不足感が強まった(図表3)。

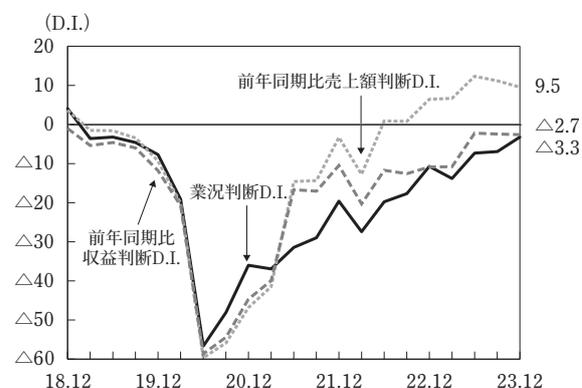
資金繰り判断D.I.は△7.3、前期比0.2ポイント低下と、コロナ前の水準を維持しつつ若干低下した。

設備投資実施企業割合は21.9%、前期比0.2ポイント上昇し、小幅ながら三四半期続けての上昇となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種で改善した。最も改善幅が大きかったのは卸売業(5.7ポイント)で、次いで小売業と建設業(ともに4.6ポイント)、製造業(3.0ポイント)の順だった。

一方、地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、小幅低下した北海道と九州北部を除く9地

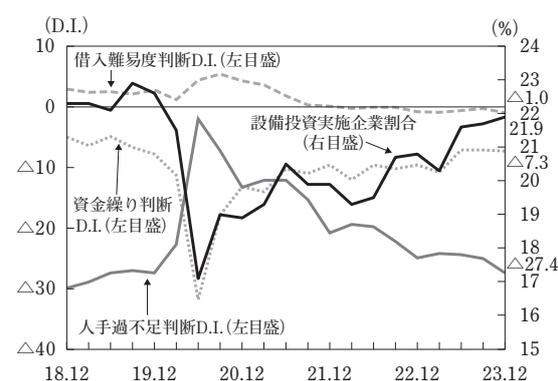
図表1 主要判断D.I.の推移



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



域で改善した。最も改善幅が大きかったのは南九州（7.4ポイント）で、次いで関東（7.3ポイント）、近畿（6.9ポイント）、の順だった。

○改善一服の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△8.0、今期実績比4.7ポイント低下と、改善一服を見込んでいる。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種で低下を見込んでいる。一方、地域別でも、全11地域中、中国と九州北部を除く9地域で低下の見通しとなっている。

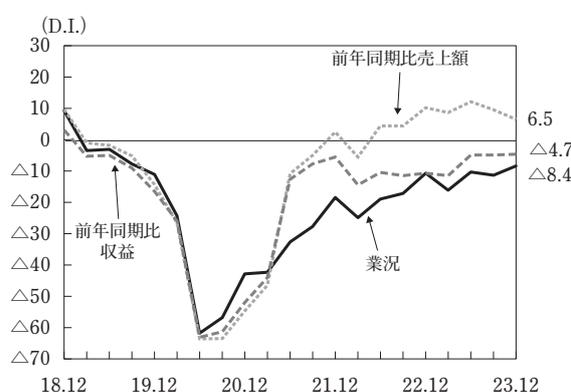
製造業

○2四半期ぶりの改善

今期の業況判断D.I.は△8.4、前期比3.0ポイント改善と、2四半期ぶりの改善となった（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.はプラス6.5、前期比3.0ポイントの低下、同収益判断D.I.は△4.7、同0.2ポイントの改善となった。また、前期比売上額判断D.I.はプラス9.0、前期比5.9ポイント改善、同収益判断D.I.は△2.5、同6.5ポイント改善と、ともに改善となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○原材料価格D.I.は6四半期続けて低下

設備投資実施企業割合は23.8%、前期比1.0ポイント低下し、3四半期ぶりの小幅低下となった。

人手過不足判断D.I.は△22.6（前期は△19.5）と、4四半期ぶりに人手不足感が強まった。

販売価格判断D.I.はプラス25.0、前期比0.1ポイント上昇と、4四半期ぶりの小幅上昇となった。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス49.3、前期比4.7ポイントの低下と、6四半期続けて低下した。

なお、資金繰り判断D.I.は△9.0、前期比0.2ポイントの小幅改善となった。

○製造業全22業種中、15業種で改善

業種別業況判断 D.I.は、製造業全22業種中、15業種で改善したものの、7業種では低下した(図表5)。

素材型では、全7業種中、化学が小幅低下したものの、それ以外の6業種では改善した。とりわけ、ゴムは20ポイント近い大幅改善となった。

部品加工型は、全3業種で低下した。

建設関連型は、全4業種中、窯業土石が小幅低下したものの、それ以外の3業種では改善した。

機械器具型は、全4業種中、一般機械と精密機械で低下、輸送用機器と電気機械は改善とまちまちだった。

消費財型では、全4業種で改善した。とりわけ、玩具・スポーツは20ポイント超の大幅改善となった。

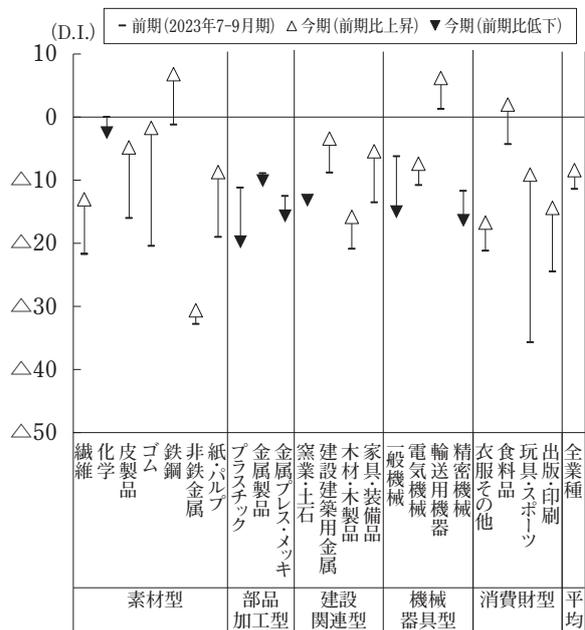
○内需主力型を中心に改善

販売先形態別の業況判断 D.I.は、全5形態で改善した。とりわけ、大メーカー型の改善幅(3.7ポイント)は相対的に大幅だった。

また、輸出主力型の業況判断 D.I.は△7.1、前期比6.7ポイントの低下、内需主力型は△7.5、同3.8ポイントの改善と、まちまちな動きとなった。

従業員規模別の業況判断 D.I.は、すべての階層で改善した。ちなみに、前期比の改善幅をみると、1～19人で1.9ポイント、20～49人で4.8ポイント、50～99人で3.2ポイント、100人以上で5.6ポイントだった。

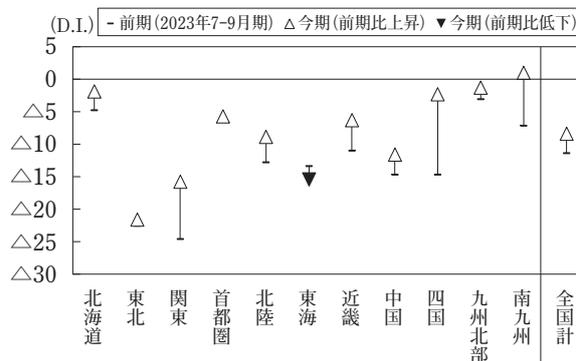
図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○東海を除く10地域で改善

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、東海で小幅低下したものの、それ以外の10地域では改善した(図表6)。最も改善幅が大きかったのは四国(12.4ポイント)で、次いで関東(8.8ポイント)、南九州(8.2ポイント)の順だった。なお、D.I.の水準に着目すると、南九州が唯一のプラス水準で、それ以外の10地域ではマイナス水準となっている。なお、東北(△21.6)や関東(△15.8)などが相対的に厳しい水準にある。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



○低下の見通し～

来期の予想業況判断D.I.は△11.5と、今期実績比3.1ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、木材や食料品など14業種で低下を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、中国など4地域で改善を見込んでいるものの、それ以外の7地域では低下見通しとなっている。

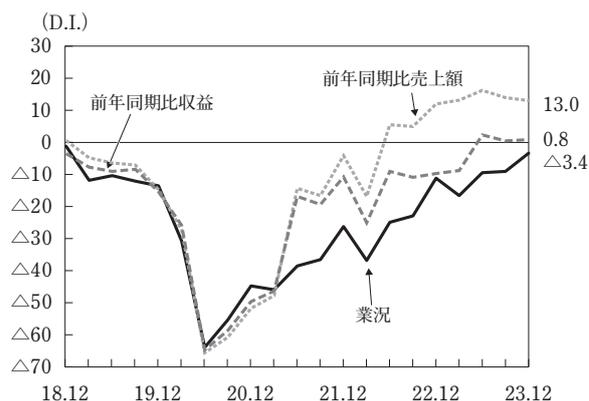
卸売業

○3四半期続けて改善

今期の業況判断D.I.は△3.4、前期比5.7ポイントの改善と、3四半期続けての改善となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス13.0、前期比1.0ポイントの低下、同収益判断D.I.はプラス0.8、同0.4ポイントの改善となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全15業種中、10業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、医薬・化粧品など5業種で低下したものの、それ以外の10業種は改善した。とりわけ、貴金属と鉱物燃料は20ポイント超の大幅改善となった。一方、地域別では、全11地域中、北海道など5地域で横ばいないし低下となったものの、それ以外の6地域では改善した。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△11.0、今期実績比7.6ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全15業種中、10業種で低下を見込んでいる。また、地域別には、全11地域で低下の見通しとなっている。

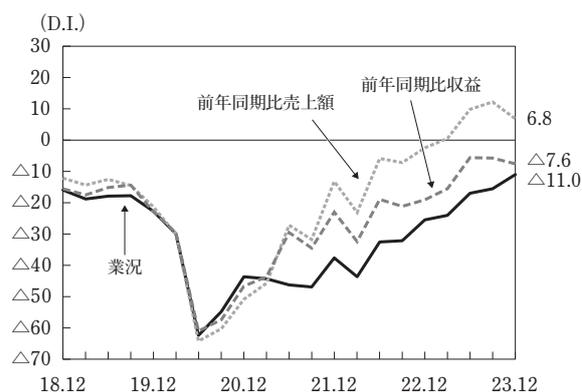
小売業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I.は△11.0、前期比4.6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.はプラス6.8、前期比5.4ポイントの低下、同収益判断 D.I.は△7.6、同1.8ポイントの低下となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、8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。業種別にみると、燃料、木建材は10ポイント超の改善となった。一方、家具は10ポイント超の低下となった。地域別では、全11地域中、8地域で改善となった。

○全11地域中、9地域で低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△16.4、今期実績比5.4ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、7業種で改善、6業種で低下の見通しとなっている。また、全11地域中、9地域で低下の見通しとなっている。北海道、東北および北陸は10ポイント超の低下の見通しとなっている。

サービス業

○業況は小幅改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 1.5、前期比 2.8 ポイントの改善となった（図表 9）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 18.1、前期比 1.3 ポイントの低下、同収益判断 D.I. はプラス 2.6、同 3.5 ポイントの低下となった。

○全 8 業種中、6 業種が改善

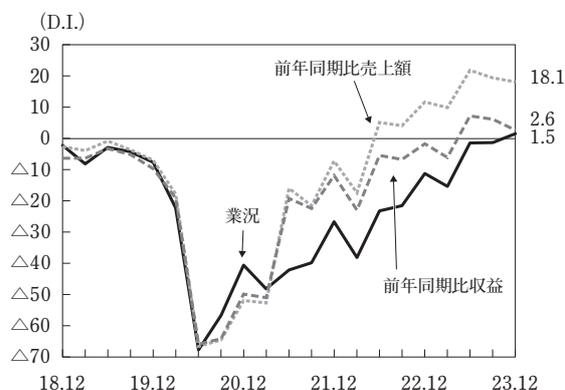
業種別の業況判断 D.I. は、全 8 業種中、6 業種が改善となった。中でも、自動車整備では 10 ポイント超の大幅改善となった。地域別では全 11 地域中、7 地域で改善となった。中でも、中国は 20 ポイント近い大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は $\Delta 4.7$ 、今期実績比 6.2 ポイントの低下を見込んでいる。

業種別では、全 8 業種で低下の見通しとなっている。また、地域別では全 11 地域中 9 地域で低下の見通しとなっている。

図表 9 サービス業 主要判断 D.I. の推移



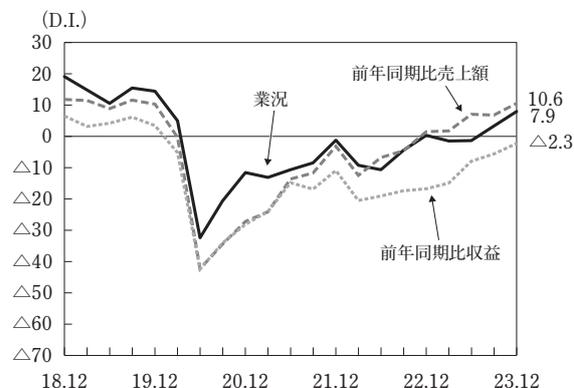
建設業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 7.9、前期比 4.6 ポイントの改善となった（図表 10）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 10.6、前期比 3.8 ポイント改善し、同収益判断 D.I. は $\Delta 2.3$ 、同 3.3 ポイントの改善となった。

図表 10 建設業 主要判断 D.I. の推移



○全11地域中、9地域で改善

業況判断 D.I. を請負先別で見ると、全4請負先で改善となった。水準では、大企業向けがプラス 20 を超え、とりわけ堅調であった。

地域別では全11地域中、北海道、四国を除く9地域で改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 2.3 と、今期実績比 5.6 ポイントの低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先が低下、地域別には全11地域中、中国、四国、南九州を除く8地域で低下の見通しとなっている。

不動産業

○業況はわずかに改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 2.3、前期比 0.3 ポイントの改善となった(図表 11)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 5.2、前期比 1.0 ポイントの低下、同収益判断 D.I. は 0.0、同 2.0 ポイントの低下となった。

○4業種で業況改善

業況判断 D.I. は、全5業種中、マイナス水準に転じた建売を除く4業種で改善した。

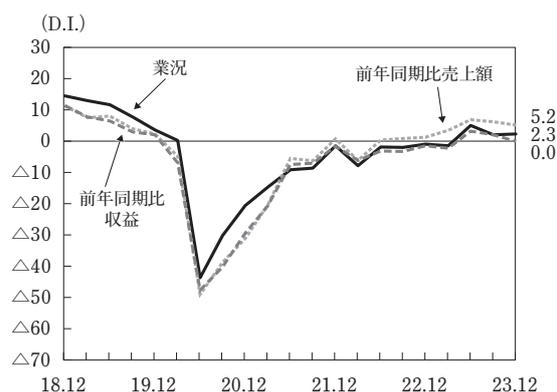
地域別では、全11地域中、5地域は改善、1地域は横ばい、5地域は低下となった。

○わずかに低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 2.1 と今期実績比 0.2 ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全5業種中、その他を除く4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、6地域で低下の見通しとなっている。

図表 11 不動産業 主要判断D.I.の推移



特別調査 2024年（令和6年）の経営見通し

○景気見通しは改善

2024年の我が国の景気見通しについては、「良い」（「非常に良い」・「良い」・「やや良い」の合計）と回答する割合が13.0%、「悪い」（「やや悪い」・「悪い」・「非常に悪い」の合計）が50.4%となった。この結果、「良い－悪い」は△37.4と、1年前の調査（△57.9）と比べて20.5ポイントの改善となった（図表12）。1992年の同調査開始以来の平均（△55.2）を上回った。

地域別では、近畿、北陸が比較的強気な一方で、東北、四国では比較的弱気となっている。

図表12 2024年の日本の景気

（単位：％）

選択肢		良い (A)	1			2			3			普通	悪い (B)	4			(A)－(B)
			非常に良い	良い	やや良い	非常に悪い	悪い	非常に悪い									
全 体	2024年見通し	13.0	0.2	1.9	10.9	36.7	50.4	37.1	11.7	1.6	△37.4						
	2023年見通し	8.7	0.1	1.3	7.3	24.7	66.6	44.8	19.4	2.4	△57.9						
	2022年見通し	14.5	0.3	1.9	12.4	28.0	57.5	40.4	15.3	1.8	△43.0						
	2021年見通し	3.5	0.1	0.5	3.0	10.9	85.5	40.8	37.1	7.7	△82.0						
	2020年見通し	14.6	0.3	2.8	11.5	43.0	42.3	33.1	8.2	1.1	△27.7						
	2019年見通し	20.2	0.3	3.6	16.3	48.0	31.8	25.2	5.9	0.7	△11.6						
地 域 別	北海道	13.4	0.1	2.1	11.2	33.9	52.7	37.9	13.8	1.0	△39.4						
	東北	11.4	0.3	1.1	9.9	34.8	53.8	39.7	12.0	2.1	△42.4						
	関東	13.5	0.3	1.0	12.2	36.9	49.6	35.2	13.4	0.9	△36.0						
	首都圏	11.1	0.2	1.6	9.3	38.0	50.8	37.6	11.9	1.4	△39.7						
	北陸	13.6	0.0	2.1	11.4	39.3	47.1	37.2	8.4	1.5	△33.5						
	東海	12.1	0.1	2.2	9.7	37.3	50.6	38.8	10.2	1.7	△38.5						
	近畿	17.4	0.5	2.7	14.2	35.1	47.5	34.1	11.6	1.8	△30.1						
	中国	14.6	0.0	2.1	12.5	32.3	53.0	40.0	11.7	1.4	△38.4						
	四国	12.1	0.2	1.6	10.2	33.3	54.7	38.4	13.0	3.3	△42.6						
規 模 別	九州北部	9.5	0.3	1.2	8.0	41.1	49.3	35.6	11.2	2.5	△39.8						
	南九州	12.8	0.1	2.0	10.7	38.7	48.4	35.9	11.2	1.3	△35.6						
	1～4人	9.8	0.2	1.3	8.3	34.7	55.4	38.5	14.7	2.3	△45.6						
	5～9人	12.7	0.2	2.0	10.5	36.6	50.7	36.7	12.4	1.7	△38.1						
	10～19人	13.6	0.3	2.1	11.2	36.6	49.8	38.1	10.5	1.2	△36.2						
	20～29人	15.6	0.3	2.8	12.5	36.7	47.8	35.3	10.9	1.5	△32.2						
	30～39人	14.1	0.3	1.2	12.5	39.1	46.8	37.5	8.6	0.8	△32.7						
	40～49人	17.5	0.1	2.2	15.2	41.3	41.3	31.6	8.6	1.0	△23.8						
	50～99人	17.5	0.3	2.2	15.1	39.1	43.4	36.6	6.4	0.4	△25.9						
100～199人	15.9	0.0	2.7	13.2	39.5	44.6	37.2	6.2	1.2	△28.7							
業 種 別	200～300人	23.2	0.0	3.0	20.2	39.9	36.9	31.0	5.4	0.6	△13.7						
	製造業	13.3	0.4	1.8	11.1	35.7	51.0	37.5	12.0	1.5	△37.7						
	卸売業	13.2	0.2	1.9	11.1	36.3	50.5	37.5	11.6	1.4	△37.3						
	小売業	10.6	0.1	1.9	8.6	36.6	52.8	36.8	13.6	2.4	△42.2						
	サービス業	14.2	0.2	2.1	11.9	36.8	49.0	35.8	11.6	1.5	△34.8						
建設業	13.6	0.2	1.7	11.7	37.7	48.6	37.0	10.2	1.4	△35.0							
不動産業	13.0	0.1	1.9	11.0	38.7	48.3	37.3	10.0	0.9	△35.2							

また、従業員規模別にみると、規模が小さいほど弱気の見通しとなった。業種別では、小売業で比較的弱気の見通しとなった。

○景気見通しは改善

2024年の自社の業況見通しについては、「良い－悪い」が△17.3となり、1年前の調査（△32.4）に比べて15.1ポイントの改善となった（**図表13**）。1992年の同調査開始以来の平均（△40.0）を上回った。

地域別では、近畿、九州北部、南九州が比較的強気な一方で、東北、四国では比較的弱気となっている。また、従業員規模別では、我が国の景気見通しと同様、規模が小さいほど弱気

図表13 2024年の自社の業況

（単位：％）

選択肢	良い (A)	1			2			3			普通	悪い (B)	5			(A)－(B)
		非常に良い	良い	やや良い	やや悪い	悪い	非常に悪い									
全 体	2024年見通し	16.8	0.3	2.5	14.0	49.1	34.1	26.6	6.3	1.1	△17.3					
	2023年見通し	12.4	0.2	1.7	10.5	42.7	44.8	34.4	9.0	1.4	△32.4					
	2022年見通し	15.3	0.3	2.5	12.6	42.3	42.4	32.1	9.0	1.3	△27.1					
	2021年見通し	6.5	0.2	1.0	5.3	28.8	64.7	41.8	19.0	4.0	△58.2					
	2020年見通し	13.4	0.2	2.3	10.8	51.1	35.6	28.2	6.2	1.1	△22.2					
	2019年見通し	19.3	0.3	3.5	15.6	52.7	28.0	22.4	4.7	0.8	△8.6					
地 域 別	北海道	16.2	0.1	2.5	13.6	46.9	36.9	29.5	6.5	0.9	△20.7					
	東北	13.6	0.5	1.7	11.5	43.5	42.8	32.5	8.5	1.9	△29.2					
	関東	17.5	0.3	2.1	15.1	46.6	35.9	27.3	8.0	0.6	△18.4					
	首都圏	15.4	0.2	2.6	12.5	52.9	31.8	24.9	5.7	1.2	△16.4					
	北陸	16.6	0.2	2.9	13.5	47.3	36.1	28.0	7.2	0.9	△19.5					
	東海	15.8	0.3	2.0	13.5	48.8	35.4	28.4	5.6	1.4	△19.6					
	近畿	22.0	0.5	3.5	18.0	44.8	33.3	25.8	6.3	1.2	△11.3					
	中国	16.3	0.0	2.6	13.7	48.5	35.2	27.9	6.6	0.7	△18.9					
	四国	14.2	0.0	2.3	11.8	49.0	36.9	27.6	6.7	2.6	△22.7					
規 模 別	九州北部	15.6	0.0	1.2	14.4	56.4	28.1	21.4	5.5	1.2	△12.5					
	南九州	16.7	0.3	2.7	13.8	54.7	28.6	22.7	5.7	0.3	△11.9					
業 種 別	1～4人	11.4	0.1	1.7	9.6	49.1	39.4	29.3	8.5	1.6	△28.0					
	5～9人	16.2	0.3	1.9	14.0	48.3	35.5	27.7	6.4	1.3	△19.3					
	10～19人	18.7	0.3	3.5	14.9	49.7	31.5	25.4	5.2	0.9	△12.8					
	20～29人	21.4	0.5	3.5	17.3	49.5	29.1	23.1	5.2	0.8	△7.8					
	30～39人	20.3	0.6	1.8	17.9	50.3	29.4	23.4	5.4	0.6	△9.0					
	40～49人	24.5	0.2	3.3	20.9	48.2	27.4	23.2	3.4	0.7	△2.9					
	50～99人	21.4	0.1	3.0	18.3	48.9	29.7	25.2	4.1	0.4	△8.4					
	100～199人	21.6	0.4	6.2	15.1	51.7	26.6	22.8	2.7	1.2	△5.0					
	200～300人	26.2	0.0	4.8	21.4	47.6	26.2	21.4	4.2	0.6	0.0					
業 種 別	製造業	17.4	0.3	2.4	14.7	47.1	35.5	27.2	7.2	1.2	△18.1					
	卸売業	17.6	0.3	3.0	14.3	46.9	35.5	27.6	6.7	1.2	△17.9					
	小売業	13.4	0.2	2.0	11.1	47.1	39.6	29.8	8.1	1.7	△26.2					
	サービス業	18.1	0.2	3.0	14.9	49.0	32.9	26.7	5.2	1.0	△14.9					
	建設業	18.1	0.3	2.7	15.1	51.9	30.0	24.4	4.6	0.9	△11.9					
	不動産業	15.4	0.1	2.2	13.1	59.7	25.0	20.5	3.9	0.5	△9.6					

見通しとなった。業種別では、建設業、不動産業が比較的強気な一方で、小売業では比較的弱気の見通しとなった。

○売上は3年連続でプラスの見通し

2024年の自社の売上額見通し（伸び率）を「増加－減少」でみると、1年前の調査（5.0）に比べて11.3ポイント上昇し16.3となった（図表14）。増加が減少を上回ったのは3年連続で、1992年の調査開始以来、最も高い数値となった。

地域別では、全11地域でプラスの見通しとなった。ただし、東北では相対的に弱気の見通しとなっている。

図表14 2024年における売上額（対2023年比）

（単位：％）

選択肢		増加 (A)					5 変化 なし	悪い (B)					(A)－(B)
			1	2	3	4			6	7	8	9	
			30%以上	20～29%	10～19%	10%未満		10%未満	10～19%	20～29%	30%以上		
全 体	2024年見通し	36.9	1.0	1.8	10.1	24.0	42.5	20.6	13.8	4.6	1.3	0.9	16.3
	2023年見通し	32.3	1.1	1.7	9.2	20.2	40.5	27.2	17.7	6.8	1.8	1.0	5.0
	2022年見通し	34.2	1.6	2.6	9.9	20.2	39.1	26.7	16.3	6.8	2.1	1.5	7.6
	2021年見通し	20.2	1.2	1.8	5.8	11.5	30.2	49.6	23.0	15.1	6.7	4.7	△29.3
	2020年見通し	24.8	0.6	1.0	5.6	17.6	46.4	28.8	20.6	5.9	1.4	0.9	△3.9
	2019年見通し	31.8	0.7	1.3	7.7	22.0	45.7	22.5	16.6	4.2	1.0	0.7	9.3
地 域 別	北海道	37.0	0.7	2.3	8.5	25.6	39.3	23.7	16.4	5.5	1.2	0.6	13.3
	東北	31.6	0.7	1.5	8.5	20.9	39.5	29.0	18.1	6.9	2.7	1.2	2.6
	関東	39.7	1.0	2.6	10.1	25.9	37.6	22.7	14.8	6.2	1.3	0.4	17.0
	首都圏	33.9	0.9	1.1	9.8	22.1	48.9	17.2	12.2	3.4	0.8	0.8	16.7
	北陸	38.0	0.9	1.8	9.2	26.1	36.8	25.2	15.0	5.5	2.9	1.8	12.8
	東海	38.1	1.3	1.2	10.1	25.6	39.9	22.0	14.9	4.8	1.3	1.0	16.1
	近畿	42.1	1.3	2.3	12.2	26.3	37.2	20.6	13.0	5.0	1.4	1.2	21.5
	中国	39.5	1.0	2.1	12.0	24.4	38.5	22.0	15.7	4.4	1.7	0.2	17.6
	四国	38.1	0.9	1.2	8.6	27.4	44.2	17.7	11.6	3.0	1.4	1.6	20.5
	九州北部	33.8	0.8	2.2	10.7	20.1	49.6	16.6	11.1	4.5	0.5	0.5	17.3
南九州	34.8	1.1	2.8	9.6	21.3	48.4	16.8	12.5	3.0	0.4	0.9	17.9	
規 模 別	1～4人	27.4	1.0	1.3	7.2	17.8	48.1	24.5	16.0	5.6	1.6	1.3	2.9
	5～9人	35.5	0.7	1.5	9.4	23.9	44.4	20.0	13.8	4.2	1.1	0.9	15.5
	10～19人	41.4	1.2	2.2	12.1	25.9	39.8	18.8	12.6	4.4	1.2	0.7	22.6
	20～29人	43.8	1.8	2.3	12.7	27.1	37.4	18.8	12.8	4.3	1.3	0.4	25.0
	30～39人	45.5	0.8	1.7	14.4	28.6	36.6	17.9	12.1	4.0	0.9	0.9	27.6
	40～49人	47.0	0.8	2.4	11.6	32.1	36.6	16.4	10.6	3.9	1.0	0.8	30.6
	50～99人	47.2	0.8	2.1	12.4	32.0	34.5	18.3	14.2	2.8	0.8	0.5	29.0
	100～199人	51.7	0.8	3.5	14.3	33.2	32.8	15.4	9.7	4.2	1.2	0.4	36.3
200～300人	46.7	0.0	1.8	12.0	32.9	38.9	14.4	7.8	3.6	0.6	2.4	32.3	
業 種 別	製造業	39.1	1.0	1.8	10.6	25.7	39.8	21.1	14.1	4.8	1.3	0.9	18.0
	卸売業	40.5	0.7	1.6	10.1	28.1	40.6	18.9	13.4	3.9	0.9	0.7	21.5
	小売業	32.1	0.5	1.2	6.8	23.6	43.7	24.2	17.1	5.2	1.0	0.8	8.0
	サービス業	37.6	0.9	1.7	10.1	24.9	44.6	17.7	13.3	3.4	0.5	0.5	19.9
	建設業	36.0	1.5	2.5	12.9	19.2	42.7	21.3	12.0	5.4	2.3	1.5	14.7
不動産業	32.8	1.6	2.0	9.8	19.4	49.6	17.6	11.2	3.8	1.5	1.0	15.2	

従業員規模別では、すべての階層でプラスとなった。ただし、規模が小さいほど相対的に弱気の見通しとなった。また、総じて規模が大きいほど強気の傾向がみられた。業種別では、すべての業種でプラスとなった。

○目先の業況上向き期待がやや高まる

自社の業況が上向き転換点については、「すでに上向き（5.4ポイント上昇の19.8%）」、「6か月以内（1.0ポイント上昇の10.7%）」といずれも増加し、目先の業況が上向きとの期待がやや高まっている（図表15）。

一方、「業況改善の見通しは立たない」は0.6ポイント上昇の22.5%となった。

従業員規模別にみると、昨年に引き続いて、従業員10人以上の階層では、軒並み「すでに

図表15 自社の業況が上向き転換点

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7
		すでに上向き	6か月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しなし
全 体	2024年見通し	19.8	10.7	18.2	11.8	10.0	7.1	22.5
	2023年見通し	14.4	9.7	19.7	15.3	11.6	7.4	21.9
	2022年見通し	14.8	13.4	23.1	14.6	9.9	6.0	18.2
	2021年見通し	9.6	10.4	23.3	19.0	12.5	6.8	18.4
	2020年見通し	15.2	9.1	14.8	8.9	8.9	8.8	34.2
	2019年見通し	19.3	8.5	13.3	10.2	8.6	8.7	31.3
地 域 別	北海道	18.5	7.8	17.6	10.6	10.4	7.1	27.9
	東北	11.4	12.6	19.3	12.3	9.9	7.9	26.6
	関東	20.0	13.6	18.0	11.1	8.5	6.8	22.1
	首都圏	19.9	9.4	18.7	11.5	11.7	7.0	21.8
	北陸	16.8	13.1	17.8	13.9	7.0	5.1	26.2
	東海	23.1	11.3	19.0	12.9	8.3	6.4	18.9
	近畿	23.1	13.3	18.2	12.8	9.0	5.9	17.6
	中国	19.4	9.8	20.1	11.3	10.6	7.3	21.5
	四国	16.0	8.5	16.5	9.4	9.2	6.8	33.6
九州北部	20.4	7.3	15.8	10.9	11.0	11.4	23.3	
九州	18.7	9.2	15.6	11.1	10.4	9.8	25.2	
規 模 別	1～4人	13.9	8.2	16.0	10.3	10.1	7.8	33.7
	5～9人	18.6	10.7	18.0	11.1	11.3	7.1	23.2
	10～19人	21.9	12.2	18.7	13.7	9.7	6.8	17.0
	20～29人	25.1	11.9	20.9	12.5	9.2	6.5	13.9
	30～39人	25.5	12.7	19.7	13.1	8.3	7.2	13.5
	40～49人	25.5	12.8	21.7	11.6	9.4	5.6	13.5
	50～99人	27.7	12.9	19.9	14.0	8.7	6.6	10.1
	100～199人	27.0	13.9	18.9	14.7	12.4	6.6	6.6
200～300人	29.5	16.9	19.9	13.9	5.4	4.2	10.2	
業 種 別	製造業	18.8	12.3	19.5	12.7	10.1	6.9	19.8
	卸売業	20.2	10.6	18.1	13.0	8.6	6.6	22.9
	小売業	15.8	8.5	17.1	10.6	9.3	7.1	31.6
	サービス業	21.3	9.5	17.4	10.8	10.8	6.1	24.1
	建設業	23.4	10.6	16.6	11.6	9.9	8.2	19.8
不動産業	21.8	11.3	19.6	11.2	11.9	7.8	16.4	

上向き」が「業況改善の見通しは立たない」を上回っているものの、9人以下の階層では正反対の結果となっている。業況改善は、規模による二極化の様子が大きいといえる。

○販売、仕入とも緩やかな価格上昇見込む

2024年における自社の販売価格と仕入価格見通しについては、「緩やかな上昇(10%未満)」が販売価格で51.5%、仕入価格で60.0%と、ともに過半数を占めた(図表16)。次に、「変わらない(一進一退など)」が販売価格で36.8%、仕入価格で19.9%となった。

規模別にみると、規模の小さい企業で「わからない(自社には関係ないなど)」の比率がやや高いことを除いて、規模による差はあまり見られない。業種別では、建設業で仕入価格上昇を見込む企業の割合が高かった。

図表16 2024年の自社の販売価格と仕入価格見通し

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		販売価格					仕入価格				
		大幅な 上昇 (10%以上)	緩やかな 上昇 (10%未満)	変わらない (一進一 退など)	下落	わからない (自社には 関係ない など)	大幅な 上昇 (10%以上)	緩やかな 上昇 (10%未満)	変わらない (一進一 退など)	下落	わからない (自社には 関係ない など)
全 体		5.5	51.5	36.8	1.7	4.5	14.8	60.0	19.9	0.8	4.5
地 域 別	北 海 道	6.9	55.5	32.6	1.4	3.5	15.3	60.2	20.2	0.8	3.4
	東 北	6.7	52.8	33.6	3.1	3.9	14.8	64.9	16.4	0.6	3.3
	関 東	3.2	52.1	37.9	2.3	4.5	11.6	64.8	19.5	0.2	3.8
	首 都 圏	4.8	48.9	38.9	1.7	5.6	13.1	56.4	23.8	0.8	5.8
	北 陸	6.8	51.4	36.2	2.0	3.7	15.7	59.5	18.5	0.7	5.6
	東 海	4.8	51.9	36.5	2.1	4.6	15.4	59.2	20.0	1.1	4.3
	近 畿	7.0	52.6	36.4	1.0	3.0	17.7	61.1	18.2	0.6	2.4
	中 国	4.5	55.6	35.6	1.4	2.9	12.8	64.8	16.2	1.9	4.3
	四 国	2.9	51.7	36.1	1.9	7.4	17.4	58.4	14.6	0.8	8.7
規 模 別	九 州 北 部	4.5	48.9	39.9	1.3	5.4	13.1	61.4	18.7	0.4	6.4
	南 九 州	6.1	51.0	36.5	0.7	5.7	17.5	61.2	16.9	0.5	3.9
規 模 別	1 ～ 4 人	5.7	46.5	38.6	2.4	6.8	15.6	55.3	21.0	1.2	6.9
	5 ～ 9 人	6.2	51.7	36.7	1.3	4.0	14.8	59.5	20.8	0.5	4.3
	10 ～ 19 人	5.3	52.3	36.9	1.6	3.9	14.8	62.3	18.6	0.6	3.7
	20 ～ 29 人	5.3	56.0	34.7	0.8	3.2	14.0	63.2	20.6	0.2	2.0
	30 ～ 39 人	5.5	54.6	35.5	1.1	3.3	16.0	62.1	18.5	0.5	2.8
	40 ～ 49 人	5.0	56.0	35.5	1.3	2.3	14.0	65.7	17.0	0.5	2.8
	50 ～ 99 人	4.5	59.9	32.4	1.3	1.9	12.9	65.8	18.2	0.7	2.4
	100 ～ 199 人	3.5	60.8	33.3	0.4	2.0	13.1	66.2	17.6	0.5	2.7
業 種 別	200 ～ 300 人	1.8	51.5	40.1	3.6	3.0	10.3	63.4	22.1	2.1	2.1
	製 造 業	4.2	49.9	40.6	1.5	3.8	13.3	61.2	20.8	0.7	3.9
	卸 売 業	6.5	57.8	30.7	1.5	3.4	14.0	62.1	19.5	0.9	3.5
	小 売 業	7.9	57.2	29.4	1.4	4.1	16.6	59.7	18.5	0.7	4.5
	サ ー ビ ス 業	4.3	44.6	43.5	1.1	6.6	13.8	60.2	19.5	0.3	6.2
業 種 別	建 設 業	5.5	54.2	34.1	1.5	4.7	18.3	63.0	14.6	0.3	3.8
	不 動 産 業	5.4	42.1	41.6	4.6	6.3	13.2	46.1	31.1	2.4	7.2

「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) 業況堅調

- ①地元再開発や半導体工場関連の大型工事が今後見込まれており、受注は堅調である。
(建設用金属製品製造 北海道)
- ②大量仕入れと価格転嫁を通じ、売上収益とも増加している。求人サイトを利用し、給料を上げたことで採用もできた。
(事務機器用品小売 青森県)
- ③取引先の飲食店の業況改善に加え、仕入価格上昇が緩やかになったため、自社の業況も回復傾向。
(酒、たばこ類卸 千葉県)
- ④光熱費や材料費は高騰しているものの、SNS等による集客効果もあり、業況は良い。当面は人手不足が課題。
(理容業 新潟県)
- ⑤コロナで中止になっていた祭りが再開され、法被などの受注が増加している。
(衣服用繊維品製造 静岡県)
- ⑥旅行客の急増を受けて受注が増えており、今年10月に新規設備を導入した。受注確保の安定が予想されるため、人材確保を行う。
(歯ブラシ卸 大阪府)
- ⑦地元再開発やスタジアム建設などを受けて、売上は大幅に増加している。一方で下請けの確保が難しく、受注を一部制限している。
(内装工事 広島県)

(2) 苦境

- ①業況が悪化したテナントの撤退が増加傾向。光熱費の上昇も痛手。
(ビル賃貸 北海道)
- ②昔からの顧客の減少に加え、大型店との競合を受けて売上は減少傾向。後継者もいないため、消極的な経営をしていく。
(茶、海苔小売 岩手県)
- ③賃上げ負担、税金、インボイス導入など、すべてにおいて中小企業には厳しい政策と映る。
(種苗、肥料等販売 栃木県)
- ④プラスチック削減に向けた世界的な動きを受け、当社の動向も厳しくなっている。
(プラスチック成型金型製造 神奈川県)
- ⑤大手量販店との競合激化に加え、主要顧客の業況も芳しくなく、売上は厳しい。店舗は閑散としている。
(作業用衣料品販売 静岡県)
- ⑥業界全体の低迷を受けて業況は低迷を見込む。スポンサー型による再建を図るも進捗はない状況。
(瓦製造 兵庫県)
- ⑦インクや紙など仕入価格が上昇しているうえ、SDGsや経費削減などからデジタル化を進める企業も多い。年賀状を取りやめる企業や個人も増えている。
(印刷業 鹿児島県)

(3) 販売価格・仕入価格

- ①海外での戦争の影響を受け、各商品の仕入価格が1年で複数回上昇している。販売価格への転嫁は難しい。
(日用品小売 福島県)
- ②主要仕入先による単価引上げが収益減少の要因となっている。販売先は小規模事業者が多く、卸価格をそのまま引き上げるのは難しい。
(建設資材卸 新潟県)
- ③仕入価格について、毎日のように各メーカーから引上げの連絡が来る。すべてを転嫁できるわけではなく、一部は自社で負担せざるを得ない。流通経路も変化してきており、対応が課題。
(機械器具卸 愛知県)
- ④新規先には適正な価格を要求できるが、既存先には簡単に値上げできない。(産業用機械部品、金型製造 愛知県)
- ⑤受注は安定しており価格転嫁も比較的やりやすいものの、商品パンフレットの発行が年1回のため、価格引上げを年に複数回はできない。
(帽子製造 岡山県)
- ⑥販売先が1社に集中していることもあり、下請けの立場からは価格交渉が行いにくい。関係を断って新たな先に営業するほどの余裕はない。
(鋼構造物製造 福岡県)

(4) 人手不足

- ①人手不足が深刻。来年の新卒採用者はゼロで、中途採用者も希望する年代がなかなか来ない。
(精密機械器具製造 岩手県)
- ②若手のドライバーや営業職の不足に伴い、大手採用サイトを利用して募集しているものの採用に至らない。若手社員の採用が課題。
(木材、住宅・建築資材卸 埼玉県)
- ③アフターコロナで業況は良いものの、人手不足が深刻。アルバイトを採用してもすぐに退職するケースが複数あった。職場環境の見直しが急務。
(ホテル 静岡県)
- ④人手不足解消には給与引上げの必要があるが、それを補うほどの販売増は難しい。
(不動産売買 滋賀県)
- ⑤人手不足に対して様々な募集活動を行っているが、成果に結びついていない。賃上げや待遇改善を通じて、人手確保を図る。
(総合工事業 兵庫県)
- ⑥人材が不足しているものの、ハローワークや人材紹介を利用する意向はなく、知人からの紹介で対応する。
(帽子製造 岡山県)
- ⑦人材不足のため定休日を設けざるを得ない。派遣会社に依頼してもいい人材が来ない。
(レストラン 山口県)

(5) 資金繰り

- ①学校からの代金支払が遅く、資金繰りが不安定。早期に回収できるスキームを自治体や国で整備してもらいたい。
(教材販売 青森県)
- ②仕入価格の上昇に加え、代金回収サイトが長期化しており、資金繰りに悪影響が出ている。
(解体業 秋田県)
- ③仕入価格を販売価格に転嫁できていないが、2024年は価格が落ち着き、資金繰りも良化すると見込んでいる。
(自動車販売、修理 茨城県)
- ④売上は増加が続いており、今後も上向きを見込む。しかし、増収によって一時的に資金繰りが悪化しており、借入を検討している。
(造園工事 埼玉県)
- ⑤資金繰りが厳しく、信用金庫からは借入の一本化を提案中。3年後の立て直しを目標に固定費削減や販路拡大を行う。
(金属試験片加工 千葉県)
- ⑥前期に大幅な売上増があったため予定納税が増額し、資金繰りが悪化している。
(道路舗装工事 神奈川県)
- ⑦料金の支払いのなかで、クレジットや電子決済の割合が高まっているので、資金繰りに注意している。
(清掃用具レンタル 静岡県)

(6) 前向きな取組み

- ①原材料が高騰し収益は低下しているが、世界進出を行いつつブランドの普及を図っている。(日本酒製造 岩手県)
- ②脱プラスチックの動きを受け、紙の需要が一部で高まっているため、対応していく。(紙、紙製品卸 埼玉県)
- ③HPの作成に伴い、徐々に新規先からの発注が増えており、取り逃さないよう注意している。
(ラミネート用ローラー作成 神奈川県)
- ④業況は非常に良く、生徒のキャンセル待ちが出るほどの人気。ロボットコンテストの世界大会に参加するなど、積極的な運営を行っている。
(学習塾 山梨県)
- ⑤経営陣が変わり、各部署の責任者に権限を委譲したことで、売上が過去最高を更新した。SNS専担者を置いたことが奏功している。
(ベビー、マタニティ用品小売 長野県)
- ⑥Instagramを活用したライブ配信や、大手アパレル会社とのコラボ配信など、Webマーケティングに力を入れている。今後は会社の通販サイト運営を外注する方針。
(婦人服小売 静岡県)
- ⑦売上は堅調だが、経費見直しが必要と感じており、事務効率化などのためにDX化などIT導入を検討中。
(木珠製造 滋賀県)

※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。

新たな時代を見据えて

「事業の革新」に挑む中小企業③（トラック運送業編）

— 地道な経営努力の積み重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 研究員

湊谷 嶺

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) 事業の革新、トラック運送業、2024年問題、標準的な運賃、
物流革新緊急パッケージ、荷主、業者間連携、M&A、デジタル化、
トラックドライバー

(視 点)

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めており、こうした流れに対応した経営を実践していくうえでさまざまな「事業の革新」へ挑んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと見込まれる。

そこで、本稿では、年間調査テーマとして中小企業の「事業の革新」を掲げ、その第3弾として、トラック運送業分野における「事業の革新」について、ヒアリング調査も交えながら考察を進めていくこととした。

(要 旨)

- トラック運送業をとりまく事業環境は、過当競争や荷主に対する立場の弱さから、低運賃での受注が常態化し、収益性の低下や人手不足を招く要因となっている。こうした問題を抜本的に解決していくためには、運賃引上げ交渉を行い、荷主や元請業者の理解・協力を得て、適正運賃を収受することがまずは必要とみられる。
- ドライバーの時間外労働の上限規制等が適用され、輸送能力の低下や人手不足の深刻化が懸念される「2024年問題」は、トラック運送業界だけでなく、荷主サイドや一般消費者にも大きな影響を与える。荷主サイドも、この問題の解決に積極的に取り組まなければならない立場にあり、トラック運送業者に対する意識の改革や行動の変容に努めていく必要がある。
- 今般、ヒアリングを実施した中小トラック運送業者では、「人材確保優先の経営」、「精力的な情報発信活動」、「倉庫業との兼業」、「大手運送業者出身の人材の活用」、「求荷求車マッチング業務」、「異業種とのM&A」、「同業種とのM&A」といった取組みを実践していた。
- 厳しい事業環境下に置かれている中小トラック運送業者であるが、まずは収益力向上や業務効率化などの地道な経営努力を積み重ねたうえで、「2024年問題」後を見据え、荷主サイドの理解・協力を得ながら「事業の革新」へ挑んでいくことが求められよう。

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、時代の変化を捉えてダイナミックな「事業の革新」に挑む中小企業の動きに着目、これを2023年度を通じた年間調査テーマのひとつに掲げ、さまざまな切り口からその挑戦が示唆するものを探っていくこととした。

本稿では、先行して発刊している「製造業編」、「建設業編」に続く第3弾として、トラック運送業分野における「事業の革新」に着目、戦略的な経営に取り組む中小企業経営者へのヒアリング調査などを通じて、トラック運送業分野に携わる中小企業における「事業の革新」の在り方などについて考察を進めてみた。

まず冒頭の1.では、「過当競争」「長時間労働」「低賃金」「人手不足」など、トラック運送業界の実態について、官公庁が開示しているデータなどから概観する。続く2.では、輸送能力の低下、ドライバーの給与減少、ドライバー不足の深刻化等、働き方改革関連法の猶予期間の終了に伴い発生すると予測される「2024年問題」の概要と、その対応策である「物流革新緊急パッケージ」の概要の説明を行う。さらに、3.では、「事業の革新」に向けた独自の取り組みを行うトラック運送業分野の中小企業の取り組み事例について、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。

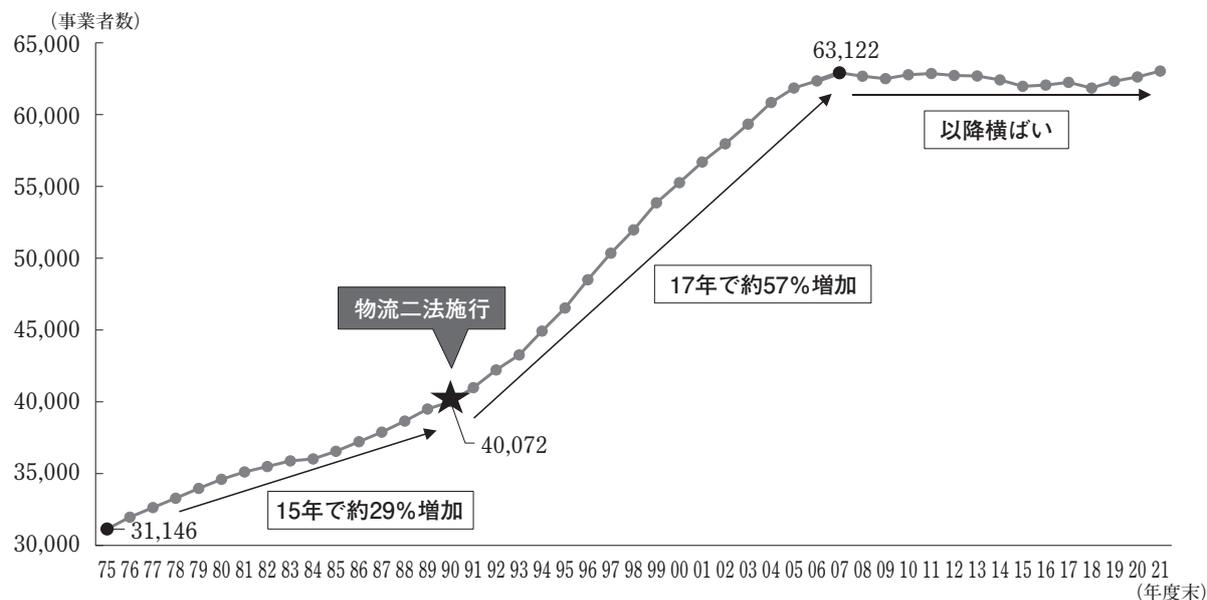
本稿が、アフターコロナ時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業とその経営者にとって、一助となれば幸いである。

1. 規制緩和以降のトラック運送業界の現状

わが国においてトラック運送業は、トンベースで国内貨物総輸送量の90%以上を輸送しているなど、重要な役割を担っている。輸送品目は、農水産品、食料工業品、日用品といった消費関連貨物をはじめ、木材、砂利・砂・石材、工業用非金属鉱物などの建設関連貨物、金属、機械、石油製品などの生産関連貨物と、非常に多岐に渡っている。ドア・ツー・ドアで輸送できる強みを活かし、一般消費者にとってはもちろん、事業活動を行う企業にとっても必要不可欠な存在となっている。

しかし、今日のトラック運送業界をとりまく事業環境は、非常に厳しいものとなっている。1990年に物流二法^(注1)が施行され、参入規制等が大幅に緩和された結果、業界への新規参入が活発になり、事業者数が急増、今日に至るまで構造的に過当競争ともいえるような状況が続いている(図表1)。同業他社よりも低い運賃での交渉をしなければ受注が難しく、業界全体で適正な金額を下回るとみられる受注が常態化しており、荷主との関係性においても、トラック運送業者は弱い立場に置かれる状況が続いている。近年では、原材料費やエネルギー価格の高騰に伴い、荷主に対して運賃の引上げ交渉を行わざるを得ないような状況となってきているが、デフレマインドに支配された“失われた30年”を通じて、安い運賃での受注が常態化していたことなどから、運賃を上げるのであれば他のトラック運送業者への切替えを示唆されるなど、交渉が難航しがちな様子も散見される。荷主からの直接受注が難しい中小トラック運送業者は、大手運送業者の下請けとして仕事を行うことが必然的に多くなるが、3次、4次下請けとなればなるほど、運賃引上げ交渉は困難を極め、収益性の悪化に歯止めをかけられないのが実情となっている。

図表1 貨物自動車運送事業者数の推移



(備考) 国土交通省ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

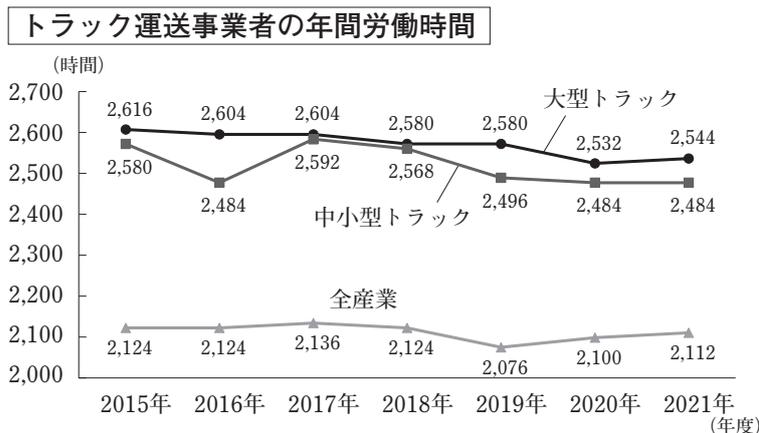
(注)1. 物流二法とは「貨物自動車運送事業法」と「貨物運送取扱事業法」の2つを指す。1990年12月1日に貨物輸送に関する規制緩和の一環として制定された。事業の参入については、需給調整規制の廃止によって、それまでの免許制から許可制に切り替え、運賃についても設定・改定の容易化により認可制から事前届け出制に改めた。これにより、業界への新規参入が促進され、その後の事業者数の急増につながったといわれている。

また、業界の特徴として、慢性的な人手不足といった問題を抱えているという点があげられる。

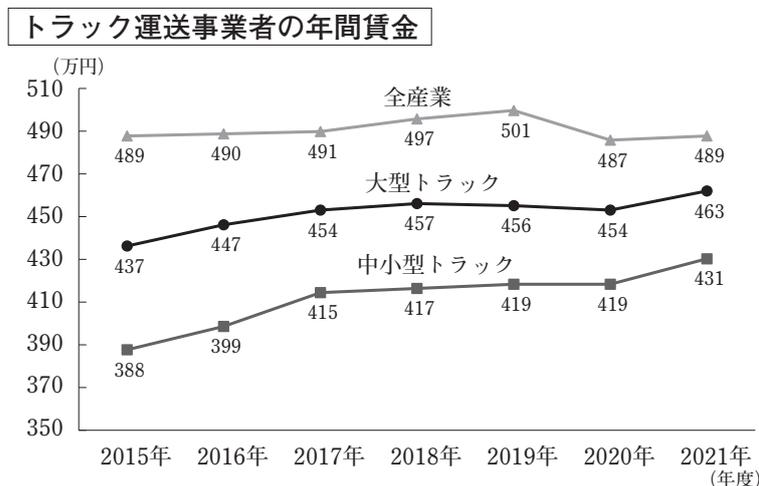
例えば、長距離輸送を行う際は、長時間労働は避けられず、ドライバーへの負担が大きくなってしまいます。一方、先述したとおり、安い運賃を余儀なくされていることと連動し、ドライバーの賃金水準も、全業種と比較すると低位で推移しているのが実態となっている。その結果、ドライバーは慢性的な人手不足が常態化している。年間労働時間、年間賃金、有効求人倍率を全産業と比較すると、どの項目でもその差は如実であり、改善しなければならないことが多い業種であることがわかる(図表2)。

こうしたなか、国土交通省は、2020年4月、トラックドライバーの労働条件の改善とドライバー不足の解消を図りながら、安定した輸送力を確保するため、トラック運送業者が法令を遵守して持続的に事業を行ううえで参考となる「標準的な運賃」(図表3)の告示を行った。「標準的な運賃」は、法的な強制力があるわけではないため、荷主とトラック運送業者の力関係を

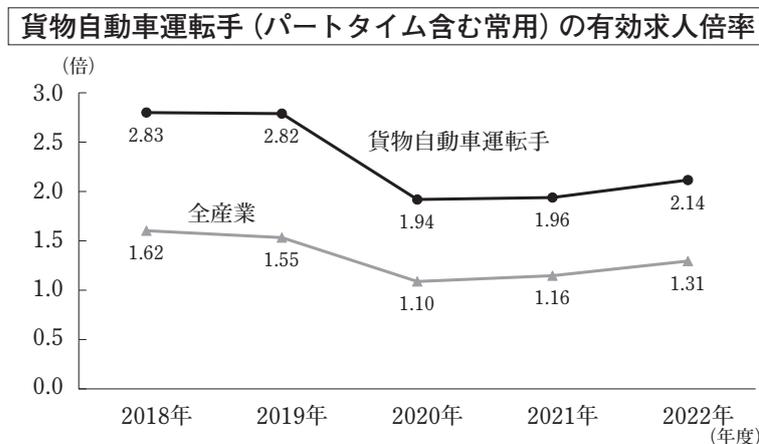
図表2 データでみるトラック運送業者



(備考) 国土交通省「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」(第16回、2023年3月13日)における資料(国土交通省提出資料)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



(備考) 国土交通省「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」(第16回、2023年3月13日)における資料(国土交通省提出資料)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



(備考) 厚生労働省ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 「標準的な運賃」の概要



(備考) 1. 自社が請け負った輸送業務を他の運送会社等に依頼すること、または輸送業務を依頼した車両のこと
 2. 国土交通省リーフレット『トラック輸送の「標準的な運賃」が定められました』(2020年4月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

背景に、十分な運賃引上げ効果を得るには至っていないとの指摘も根強い。しかし、目指すべき運賃水準を把握しておくことは今後ますます重要性を増していくものとみられる。2023年12月には、国土交通省の有識者会議にて「標準的な運賃」の平均8%の引上げが提言されており、運賃引上げ交渉を進めていくうえでの手がかりのひとつとして、今後は一層の有効活用が期待されよう。

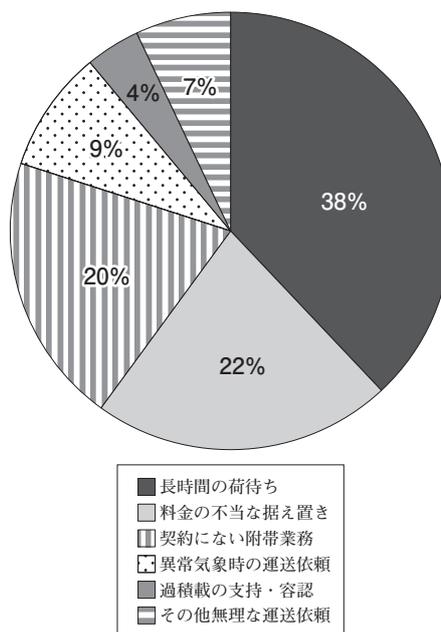
ちなみに、昨今は原材料費、エネルギー価格の高騰や、従業員の待遇改善(賃上げ)を念頭に、あらゆる業種・業界で価格転嫁の必要性が高まっている。しかし、トラック運送業においては、コスト増に対する価格転嫁率が全業種の中で最も低い状態となっている(図表4)。これまでも「下請けGメン」や公正取引委員会により、取引適正化に向けた指導は行われてきたが、これに加え、2023年7月には国土交通省によって、適正な取引を阻害する疑いのある荷主企業・元請事業者の監視を強化するため、トラック運送業界に特化した「トラックGメン」も創設さ

図表4 業種別価格転嫁率

		コスト増に対する転嫁率	各要素別の転嫁率		
			原材料費	エネルギー	労務費
①全体		47.6%	48.2%	35.0%	37.4%
②業種別	1 卸売	67.1%	66.8%	48.1%	48.5%
	2 小売	60.7%	57.7%	39.4%	40.9%
	3 紙・紙加工	58.6%	60.2%	39.2%	38.6%
	4 食品製造	58.2%	56.6%	42.0%	41.6%
	5 電機・情報通信機器	55.9%	58.8%	36.3%	38.5%
	6 機械製造業	53.4%	56.1%	38.5%	38.6%
	7 建材・住宅設備	53.2%	56.8%	38.6%	38.5%
	8 製薬	52.9%	47.1%	47.1%	41.4%
	9 繊維	52.3%	53.9%	39.3%	39.3%
	10 鉱業・採石・砂利採取	51.8%	49.0%	47.5%	40.7%
	11 化学	51.3%	56.2%	33.2%	33.5%
	12 金属	48.9%	54.6%	35.9%	33.1%
	13 印刷	46.3%	46.4%	28.6%	30.2%
	14 不動産・物品賃貸	45.9%	45.8%	41.4%	45.9%
	15 造船	44.7%	52.9%	33.9%	34.1%
	16 建設	43.5%	44.5%	34.7%	40.0%
	17 石油製品・石炭製品	43.3%	44.8%	30.7%	31.7%
	18 電気・ガス・熱供給・水道	39.7%	40.7%	33.1%	34.2%
	19 廃棄物処理	39.1%	33.6%	30.0%	32.8%
	20 広告	37.9%	39.8%	27.6%	32.3%
	21 情報サービス・ソフトウェア	37.7%	24.5%	20.1%	45.9%
	22 自動車・自動車部品	34.7%	45.5%	28.5%	19.1%
	23 飲食サービス	33.2%	35.3%	18.3%	24.7%
	24 通信	31.2%	27.3%	23.7%	32.5%
	25 金融・保険	25.0%	38.3%	25.7%	27.5%
	26 放送コンテンツ	24.5%	27.3%	24.0%	28.3%
	27 トラック運送	21.1%	17.1%	21.0%	18.6%
- その他	41.9%	39.4%	31.4%	36.5%	

(備考) 中小企業庁「価格交渉促進月間(2023年3月)フォローアップ調査の結果について」(2023年6月20日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 違反原因行為の割合 (n=10,629)



(備考) 国土交通省「トラックGメンによる荷主等への監視体制をさらに強化～「集中監視月間」スタート!～」報道発表資料(参考1)「全トラック事業者を対象にした調査結果(速報)」(2023年11月7日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

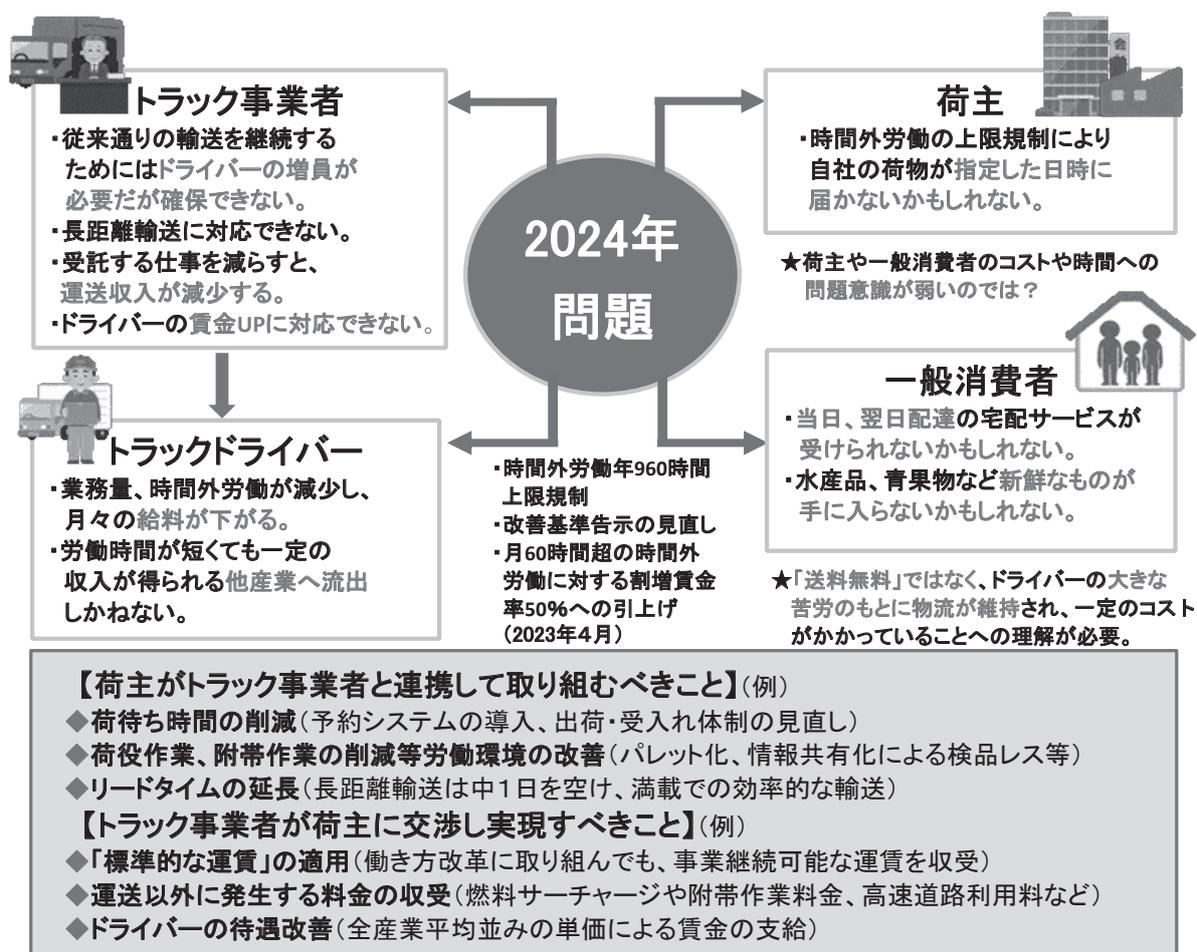
れた。「トラックGメン」では、全国のトラック運送業者への聞き取りや訪問などから得られた情報をもとに、価格転嫁の状況のみならず、悪質な違反原因行為を行う荷主・元請事業者に対し、改善へ向けての働きかけや要請、勧告・公表などの対応を進めていく。トラック運送業者から寄せられた違反原因行為の報告の中で最も多いものは、「長時間の荷待ち」(38%)で、次いで「料金の不当な据え置き」(22%)、「契約のない附帯業務」(20%)などとなっている。(図表5)。発足後、着実に相談件数は増加しており、今後の運賃引上げ交渉に効果を発揮していくことが期待されている。

2. 「2024年問題」が与える影響と荷主との関係性

(1) 「2024年問題」の概要

2024年4月には働き方改革関連法の猶予期間^(注2)が終了し、その適用除外の扱いとなっていたトラック運送業者にも罰則付きで残業時間の上限規制等がかけられる。このことに伴う輸送能力の低下、およびドライバーの給与減少とそれに伴うドライバー不足の深刻化等の一連の問題は「物流の2024年問題」、あるいは単に「2024年問題」とも呼ばれている。この問題に対し、具体的な対策を行わなかった場合、2024年度には輸送能力が約14%不足、さらに、その後も対策をし続けなかった場合、2030年度には輸送能力が約34%不足するとの試算結果も示されており、対応が急務となっている(図表6)。こうしたなかで、政府は2023年10月、「2024

図表6 「物流の2024年問題」の概要

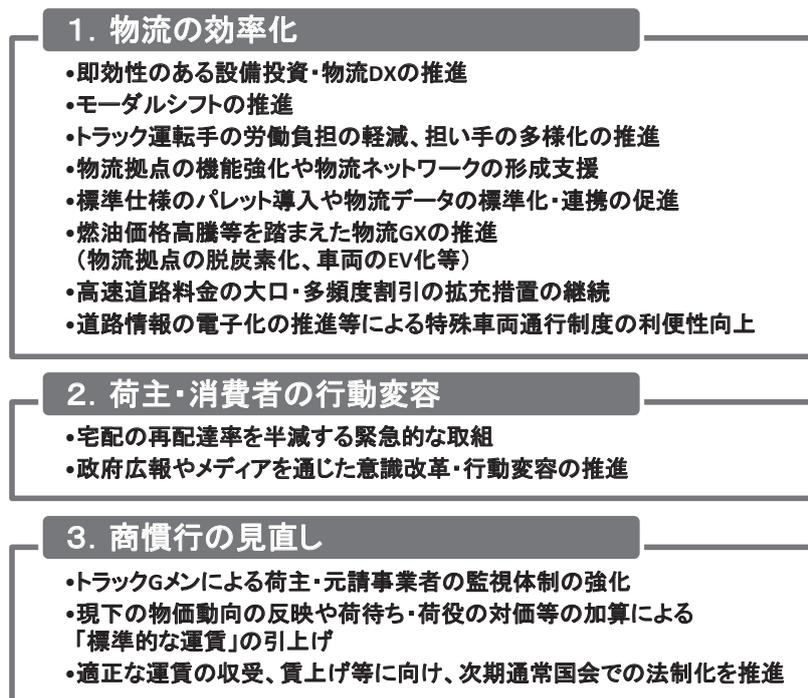


(備考) (公社) 全日本トラック協作成資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 2019年4月の改正労働基準法の施行に伴う、時間外労働や拘束時間の上限規制の猶予期間が終了し、建設業、自動車運送業、医師等にも適用が開始される。トラック運送業者においては、時間外労働の上限は1年960時間に規制され、拘束時間は1日16時間から15時間に、1月293時間から284時間に、1年3,516時間から3,300時間に短縮される。また、休息期間は連続8時間以上から連続9時間以上に延長される。

年問題」への対策として、①物流の効率化、②荷主・消費者の行動変容、③商慣行の見直し、を3本柱とした「物流革新緊急パッケージ」を公表した(図表7)。「物流革新緊急パッケージ」は、国土交通省や厚生労働省といった1省庁からの発信ではなく、内閣官房の下で省庁横断的に発信されているところや、トラック運送業界のみならず、荷主や一般消費者へも働きかけを行っているところに大きな特徴があり、政策サイドの危機感の大きさを反映したものとなっている。

図表7 「物流革新緊急パッケージ」の概要



(備考) 内閣官房・国土交通省「物流革新緊急パッケージ」(我が国の物流の革新に関する関係関係会議決定、2023年10月6日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

この「2024年問題」への対応として、大手トラック運送業者では、新たな物流拠点の設置、荷主との戦略的な連携によるモーダルシフト(海運や鉄道)の活用、自社の物流網を活かした中継輸送の推進、大手業者同士の連携など、物流の効率化や労働時間の短縮に向け、着実に成果をあげている。そのうえで、ドライバーの賃金引上げなど、従業員の待遇改善も着実に進んでいるように思われる。一方で、中小トラック運送業者においては、規模が小さければ小さいほど、上記のような取組みは難しいのが実態だ。大局的な観点から打ち出されている「物流革新緊急パッケージ」を踏まえながら、中小トラック運送業者がまず取組むべきことは、荷主や元請業者との関係性の是正、およびそれに伴う適正運賃収受の交渉に集約されてくるものと思われる。

(2) 荷主や元請業者の意識改革や行動変容も不可欠

荷主や元請業者との関係性において、中小トラック運送業者が弱い立場にあることはすでに述べてきたとおりであるが、この関係性こそが、トラック運送業の問題の根底にあると考えられる。適正運賃への引上げには、荷主や元請業者の理解と協力が必要不可欠である。しかし、現在は荷主や元請業者の立場が強いため、引上げ交渉を行った結果、受注を切られてしまったというケースも少なくないといわれている。このため、中小トラック運送業者では、運賃引上

げ交渉すら行えないという声もまだまだ根強い。荷主や元請業者からすれば、運賃の引上げはコスト増加につながるため、少しでも安く対応してくれる中小トラック運送業者がいれば、その業者に依頼するといった判断は合理的である。しかし、2024年4月以降、目先の運賃だけに基づく判断は改めなくてはならない恐れがあるとみられる。

すなわち、荷主サイドとしての「2024年問題」への対応を誤ると、自社の商品が指定した日時に届かなくなるなど、企業活動そのものが滞る可能性が高まっている。こうした事態を回避するため、荷主サイドでは、確実に輸送してもらえるトラック運送業者を囲い込む動きも一部にみられるが、その際に最も効果を発揮するものは、運賃の引上げ容認であるとみられる。運賃の引上げを容認すれば、中小トラック運送業者においてはドライバーの確保が容易化し、結果として自社の物流円滑化に寄与することが期待できよう。荷主サイドは、自社商品を安定的に供給し続けていくためにも、「2024年問題」へ率先して対応していくべき立場にあるという認識を持つことが重要である。荷主サイドが、中小トラック運送業者を“輸送コスト”と捉えるのではなく、自社が営業活動を行っていくうえでの戦略的なビジネスパートナーと捉えるなど、荷主サイドと中小トラック運送業者の関係性のあり方は、新たな局面を迎えているといえそう。

「2024年問題」は、残業規制の強化によって輸送能力の限界を露呈するなど、極めて対応困難な問題ではあるが、一方で「標準的な運賃」や「物流革新緊急パッケージ」が発信されるなど、トラック運送業者における運賃の引上げ交渉には“追い風”が吹いていると捉えることもできよう。「2024年問題」を機に、一般消費者も含めた荷主サイドでも、当たり前のように利用しているトラック運送業者の現状を理解し、今までの商慣行を見直したうえで、トラック運送業者に対する意識の改革や行動の変容に努めていく必要があるとそう。

3. 「事業の革新」に挑む中小トラック運送業の取組み事例

以下では、さまざまな事業環境の変化を捉えて「事業の革新」に向けた取組みを行う中小トラック運送業等の事例として、4件の取組みを紹介する。「事業の革新」へ向けた取組みは各社さまざまであるが、それぞれ示唆に富む部分が多く、参考になろう。

(1) 株式会社ツーワン輸送（青森県八戸市）

①同社の概要・業界の現状

株式会社ツーワン輸送は、青森県八戸市周辺から首都圏への長距離輸送を得意とするトラック運送業者である（図表8、9）。前身となる湊合同運送（有）は1958年に創業し、二度の社名変更を経て2017年に現在の社名となる。現代表者である葛西亜貴夫氏（47）は、先代（父親）

の後を継いで2006年に代表取締役役に就任した。

「物流の2024年問題」は、運送業界を中心に社会全体に大きな影響を与えることはすでに第2章で記述してきたが、その影響は三大都市圏から離れた地方の運送業者においてはさらに大きいと葛西社長は語っている。特に長距離輸送は、1日の拘束時間の制限および時間外労働の制限から、現状の荷待ち、附帯作業にかかる時間を減少させなければ、減便を余儀なくされる可能性が高い。その結果、運送会社の売上減少等にとどまらず、地元の特産品、製品の配送が難しくなり、地元産業の衰退も危惧されている。このため、各地方自治体においては、これまで以上に国や政府へ働きかけ、あらためて危機意識を共有してもらうことが重要だと考えている。そのうえで、「2024年問題」の解決には、荷主企業の協力も必要不可欠であることを、青森県トラック協会三八支部青年部会の立場から精力的に発信している。とりわけ、運賃の引上げは「2024年問題」の解決に向けた最重要課題だと考えている。先述の通り、長距離輸送では減便を余儀なくされる可能性が高く、減便後も現在と同等の売上や利益を確保するには、約2割～3割の運賃の引上げが必要になってしまう。しかし、荷主や元請け企業との交渉は容易ではなく、同社においても希望する運賃の水準には届かないことも多い。こうした状況を打開していくためには、大手運送業者が先導し、経済社会全体で価格交渉を行いやすい環境作りを行う必要もあると考えている。

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、人材の確保・維持を優先した経営および業界団体を通じた精力的な情報発信があげられる。

第1章で記載した通り、トラック運送業界全体で人手不足が大きな問題となっており、「低賃

図表8 株式会社ツーワン輸送の概要



同社の概要	
会社名	株式会社ツーワン輸送
代表	葛西 亜貴夫 (代表取締役)
創業	1958年 (昭和33年)
所在地	青森県八戸市
従業員数	約80名
主要運搬物	紙・野菜・雑貨

(備考) 写真は葛西亜貴夫社長 (同社提供)

図表9 同社外観

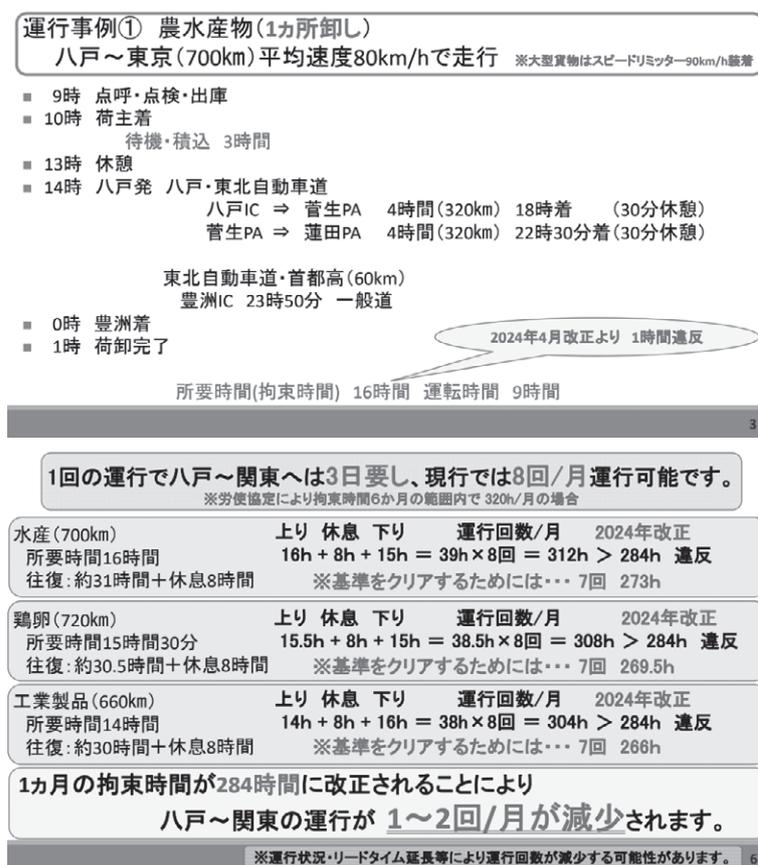


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

金」はその一因とされている。葛西社長は、2006年に代表取締役役に就任すると、ドライバーの待遇改善に伴う定着率向上に力を入れた。そのうえで、月額制の大手求人サイトへの登録、HPにおける採用ページの充実などにより、人材確保に努めてきた。その結果、同業他社と比較すると人材募集の面では相応の成果をあげられるまでに至っている。待遇改善に注力する理由については、「至極当然の話だが、事業を行うには従業員が必要不可欠であり、雇用を安定させるためには、賃金水準をはじめとした従業員の待遇改善が必要である」と葛西社長は語っている。

業界団体等を通じた精力的な活動については、2023年5月9日に八戸市で開催された「八戸物流フォーラム『物流の2024年問題を考える』」が、その一例である。葛西社長は、青森県トラック協会三八支部の青年部会会長を務めており、このフォーラムにおいて青森県八戸市からの長距離輸送を例に、「2024年問題」の影響および改善に向けた取組みについての講演を行った(図表10)。率先して情報発信と問題意識の共有等を行うことで、地域における業界の地位向上や問題解決に注力している。こうした活動を通じ、業界内外のさまざまな人々と積極的に関わることで、新規受注につながった事例もあったとのことである。

図表10 同社が「八戸物流フォーラム」で発表したときの資料(一部抜粋)



(備考) 青森県トラック協会HPより引用

③今後の展望

同社においても「2024年問題」による大きな影響は予想されるが、トラック運送業者として取り組めることはまだまだ存在していると考えている。これまでも地道な交渉を行うことで、徐々にではあるが、運賃の引上げを実現してきた。また、価格交渉だけでなく、労働時間短縮

のため、積込みや荷降ろしの際に使用するパレット導入の交渉を行ったり、ドライバーの負担軽減のための1か所降ろしの徹底など、附帯作業に関する交渉も精力的に行っている。同社では、トラック運送業界全体が厳しい状況にあることを理解したうえで、ただ悲観的になるばかりではなく、将来に向けて自ら行動し続けながら、できることを一つ一つ地道に行っていく意向である。今後も事業継続と業界の地位向上に向け、地道な取り組みを行っていきたいと葛西社長は考えている。

(2) 三伸運輸株式会社（神奈川県川崎市川崎区）

①同社の概要

三伸運輸株式会社は、東京都内、神奈川県内を中心に自動車用機械工具製品等を輸送するトラック運送業者である(図表11、12)。週に一度、大阪方面に長距離輸送も行うが、基本的には近隣地域への輸送が多い。前代表者である荒川義治会長(88)が1959年に個人事業として創業し、1962年に法人化、2021年に娘の荒川真弓社長(58)が代表者となり、現在に至っている。

本社のある川崎市川崎区のほか、東京都心から約50kmの千葉県東金市にも天井クレーンを装備した倉庫を所有し、倉庫業の売上が全体の約2割を占め、収益を下支えしている。

同社の特徴としては、ユニック車(図表13)と呼ばれる小型クレーン付きのトラックを複数台所有していることがあげられる。小型クレーンが搭載されていることで、荷物を手作業で積み降ろしする必要がなく、ドライバーの負担が軽減されている。大型のクレーン車と比べて小回りが利くため、目的地まで直接運んだ後、狭い場所でも作業しやすいことも特徴となっている。

同社では、基本的には荷主からの直接受注(元請け)の仕事が中心で、繁忙期には地域の運送業者に下請け依頼も行っている。このことから、他社が繁忙期の際は、逆にその会社の下請けに入るなど、同業種間での連携が取れている。

図表11 三伸運輸株式会社の概要



同社の概要	
会社名	三伸運輸株式会社
代表	荒川 義治 (代表取締役会長) 荒川 真弓 (代表取締役社長)
創業	1962年(昭和37年)
所在地	神奈川県川崎市川崎区
従業員数	約20名
主要運搬物	自動車用機械工具製品

(備考) 1. 写真は荒川義治会長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 同社が所有するユニック車



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、倉庫業との兼業および、大手運送業者出身の業界経験豊富な人材の活用があげられる。

トラック運送業界では、過当競争に伴う低運賃の常態化が問題点となっており、これを回避していくためには、単に依頼された荷物を運ぶだけでなく、何らかの付加価値を付けることが重要である。その点で、同社では倉庫業との兼業が効果を発揮している。同社では、川崎と東金の2か所でそれぞれ2,000㎡規模の倉庫を所有しているため、荷主から自社で保管できなくなった製品の一時的な保管を急遽依頼されても対応できるような体制となっている。荷主からの輸送以外の依頼にもキメ細かく対応できるからこそ、ある程度対等な立場で運賃の引上げ交渉を行うこともできているのではないかと、荒川義治会長は分析している。その結果、同社の要求が全て認められるわけではないが、多くの荷主は引上げに応じてくれているという。もちろん交渉の際には、自社の利益率や「標準的な運賃」等の具体的な数字の根拠を用いているが、輸送以外の付加価値があることが、他社との差別化につながり、大きな成果を生んでいる。

一方、同社では今から約10年前に、大手運送業者出身の人材を雇用し、営業活動に従事させている。同社の新規営業では、売上増加のためだけの受注は行わず、新規先が取引開始後も対等な立場で取引を継続してくれる企業かどうか、という点を重要視している。対等な立場でなければ運賃の引上げに応じてもらえない可能性が高く、利益率が低くなってしまふ恐れがあるからだ。既存取引先の見直しも定期的に行っており、利益率が悪い先に関しては運賃引上げ交渉を行い、対応してもらえない場合は、契約を終了するケースもある。そういった点での見極めにおいて、業界経験や知識が豊富な人材がいることは非常に心強いとのことである。現在の主要取引先の中には、この人材が新規取引を開始した先もあり、目先の売上ではなく、将来を見据えて、利益率を重視した営業活動を行っているからこそ、安定した事業活動が継続できている。

③今後の展望

同社においても「2024年問題」を展望すれば、ドライバー不足など懸念すべき点はある。現在、従業員の給与を小幅ながら増加させることなどで既存の人材維持に注力しているが、今後については、新たな即戦力の人材確保を優先課題として取り組んでいく。売上に関しては、事業拡大のみを優先せず、利益率の低い仕事を受注してまで売上増加は目指さないとのことである。引き続き戦略的に倉庫部門を活用するなど、他社との差別化に取り組み、荷主と良好な関係を構築したうえで利益を確保し、従業員に安定した給与を払うといった、当たり前のことを今後も継続できるよう、堅実な経営を徹底していく意向である。

(3) 昭和陸運株式会社（広島県福山市）

①同社の概要

昭和陸運株式会社は、中国地方を中心に貨物運送業や物流情報事業、倉庫業、通関業を展開する総合物流業者である（図表14、15）。1954年に創業し、2009年に現社長である荒木栄作氏（49）が、父親の後を引き継ぎ二代目の代表取締役就任した。2013年から異業種のM&Aに積極的に取り組むなど、多角化経営を開始し、2017年にはSRホールディングス株式会社（持株会社）を創設してグループを再編成した。同社は現在、8つの事業^(注3)、14の企業で構成されるSRグループの祖業となっている。

同社の物流事業は、SRグループ全体の売上の約2割強を占めており、大きく分けて①貨物運送業（実運送）、②物流情報事業（求荷求車マッチング）、③国際事業（通関手続き、貿易コンサルタント）、④倉庫業、の4つの事業を行っている。2021年にはユニフォームを刷新することで、従業員一人ひとりの責任感や会社全体の一体感を高めた。2022年には複数の車

図表14 昭和陸運株式会社の概要



同社の概要	
会社名	昭和陸運株式会社
代表	荒木 栄作（代表取締役）
創業	1954年（昭和29年）
所在地	広島県福山市
従業員数	約100名
主要運搬物	一般貨物全般

(備考) 1. 写真は取材に対応いただいた草野貴之氏（管理本部 経営企画室 室長）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. SRホールディングス(株)のホームページによれば、グループ年商(約85億円)の内訳は、物流30%のほか、商事15%、アパレル15%、小売サービス15%、機械10%、不動産5%、クリエイティブ5%、ライフサービス5%となっている。

庫を福山市内の1か所に統合し、事務所、整備場、洗車場、点呼室、休憩室、シャワーブース等を備えた「FUKUYAMA BASE」(図表16)を竣工、従業員の満足度向上に取り組むなど、職場環境の整備にも力を入れている。同社の建物は、デザイン性を高めたり、働きやすさを追求して設計されており、これは物流業界へのイメージ向上を図る目的もある。

図表16 同社物流拠点「FUKUYAMA BASE」



(備考) 同社提供

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、前述してきたとおり、貨物運送業を“祖業”としながらも、積極的なM&A戦略によって、それ以外の多様な事業へ積極的に展開していることがあげられる。さらに、“祖業”の物流事業においては、前項の同社の概要でも記載したとおり、貨物運送業以外に3つの事業を行っていることがあげられる。

とりわけ、物流情報事業(求荷求車マッチング)は、同社の現在の売上の約半分を占める基幹事業となっている。同社において同事業が2005年に開始された経緯は、当時、運送業者の増加に伴う過当競争から、実運送のみでは売上や利益の増加に限界があり、事業拡大が難しくなると考えたためであった。同事業は、日本貨物運送協同組合連合会が運営する求荷求車情報システムである「WebKIT2+」^(注4)(図表17)を利用している運送業者や、自社独自の取引先等により構築された約2,500の運送業者とのネットワークを活かし、荷物と車両をweb上でマッチングさせるサービスである。トラックの実車効率を向上させ、運送業者、荷主双方のメリットになる情報サービスを提供している。成約後はドライバーの誘導、必要装備の案内、重要伝達事項の受領書回収まで一貫してフォロー、取引先企業の省力化に貢献している。

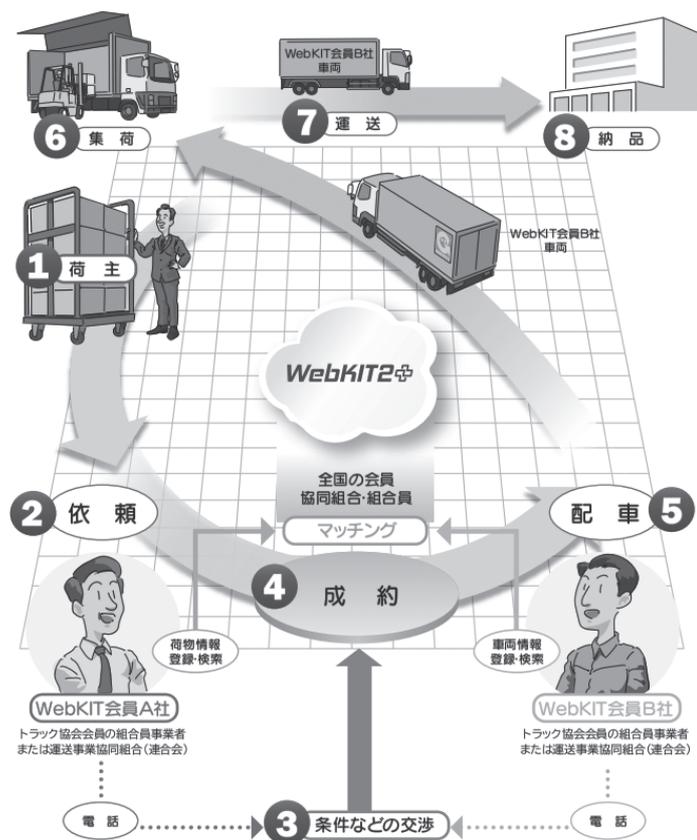
③今後の展望

同社は、2017年のSRグループ発足後も、グループの中核企業として増収を続けている。しかし、2024年4月以降は、物流情報事業の取引先の運送業者にも拘束時間制限や時間外労働制限が課され、今まで通りのマッチングを行うことが難しくなる恐れがある。そのため、荷主との交渉の際には、運賃引上げのみならず、その他の運行条件の調整等も行い、安定した売上の確保に努めていくとのことである。

(注)4. 日本貨物運送協同組合連合会が運営する、トラック運送事業者およびトラック運送事業協同組合のためのインターネットを利用した求荷求車情報ネットワークシステム。加入の条件は、「トラック協会の会員であること」と「KIT事業に参加している協同組合に加入していること」。

SRグループ全体としては、自社とのシナジーを發揮できる企業があれば、今後も積極的にM&Aを行っていく予定である。そのため、買収する企業としては、比較的シナジーを發揮しやすいと考えられる三大都市圏の企業、もしくは広島県や隣接エリアの企業を想定している。ただし、M&Aは事業拡大の手段という側面がある一方で、グループ全体のリスク分散の意味合いもあることを、当初から念頭に置いている。一般に、運送事業は、事故や労務関係の訴訟に関するリスクが他業種と比較して高いといわれているが、事業が分散していれば、万が一、運送事業が不測の事態に陥ってしまった場合でも、従業員の雇用維持や、グループとしての事業継続が可能である。現状は、グループ内で中核を担う同社を含む物流事業部の売上のウエイトが大きいですが、今後は物流事業以外の売上の割合を増加させることで、リスクを分散しながらも、グループの“祖業”という立ち位置は変えずに、SRグループとしてさらなる躍進を目指していく意向である。

図表17 「WebKIT2+」の概要



(備考) 日本貨物運送協同組合連合会公式パンフレット「WebKIT2プラス」より引用

(4) トラック運送業X社による同業Y社のM&A事例

①同社の概要

X社(従業員約300名)は、工作機械や鉄鋼部品の運搬を中心としたトラック運送業者である。荷主からの直接受注の仕事が半分以上を占めており、安定した受注を確保している。また、個車ごとの利益率の計算を必ず行っており、特に空車回送(帰りの積み荷がない状態での運行)の回数を厳格に管理している。帰り荷があれば1本の運行で赤字が発生することはないため、帰り荷の確保も徹底している。なお、X社では、同社所在地に隣接する地域を営業エリアとす

るY社（従業員約50名）が、後継者不在であったことなどから、Y社の物流部門を分離・買収しグループ化して現在に至っている。

②同社の「事業の革新」

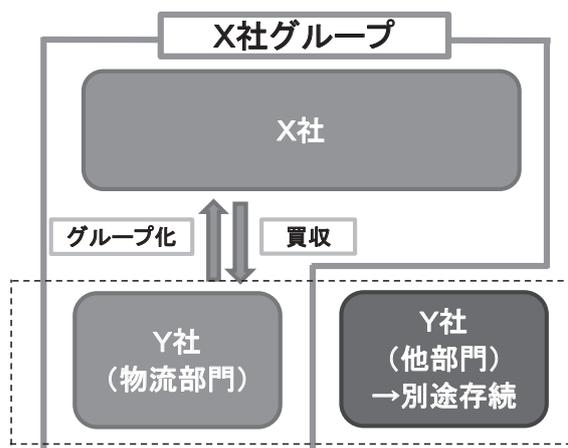
X社の革新的な取組みとして、隣接地域で展開していた同業他社をM&Aにより買収し、グループ化したことがあげられる（図表18）。X社は荷主からの直接受注の割合が多く、荷主からの依頼が多くなる繁忙期は、慢性的にドライバーやトラックが不足していた。かねてより、営業エリアや保有するトラックの車種等の諸条件が合致する企業があれば、M&Aによる買収も前向きに検討していたが、希望を満たす企業が見つからずにいた。その折に、主業としてトラック運送業も営むY社

が、後継者不在を理由に物流部門の売却を希望していることが判明し、Y社の物流部門買収に向けた検討を開始した。Y社は営業エリアや保有するトラックの車種等が希望に合致していたこと、財務内容は概ね問題なく、きっちり利益計上している企業であったことなどから、約4か月の検討期間（デューディリジェンス）を経た後、買収決断に踏み切った。Y社においても、X社が提示した条件に合意したことから、M&Aが成立、Y社の代表者は退任し、新代表者にはドライバーや配車係としても経験豊富なX社の元営業所長（60歳代）が抜擢されることとなった。

Y社の買収に伴う直接的なメリットは、ドライバー、トラック、荷主の獲得にある。トラック運送業界では、荷主や元請け業者の都合により、受注の波が発生する。繁忙期の必要数に合わせてドライバーやトラックを確保すると、その他の時期に人件費やトラックの維持費といった固定費がかさみ、利益率の悪化を招くため、通常は通年で平均した必要人数や必要台数に留まっている。Y社を買収したことにより、どちらかの企業の繁忙期には、もう1社から不足しているドライバーやトラックを相互に融通しやすくなり、グループ外の庸車を減らすことが可能となった。また、新たな荷主が加わったことで、各荷主から受注の利益率を再度計算し、どの荷主からの受注を増やすべきかなど、グループ戦略の幅が広がった。

Y社の従業員は、自社が買収されることについて、直前では薄々勘付いていた様子もみられたものの、正式に通達されたのは、新代表者が就任する当日であった。新代表者就任およびX

図表18 本件M&A概要



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社グループ入りに伴い、今までの勤務体系や給与体系が変化してしまうのではないかと不安が従業員にあったが、Y社の社名を残しつつ、従来の体系を継続させることをまずは明確に打ち出した。そのうえで新代表者は、必ず毎日、現場事務所に出社し、ドライバーらへの挨拶や声掛けを徹底し、コミュニケーションの強化を図った。常に代表者が現場にいるため、不測の事態が発生した際にも、素早い対応が可能となり、結果的に、ドライバーをはじめとした従業員たちからの信頼を得ることに成功した。X社の代表者が新代表者に現場の判断を一任させたことも功を奏している。Y社はX社のグループ会社となったため、安全管理の面など、見直しが必要な部分はX社に合わせて徐々に変化させていかなければならないが、M&Aを行った時に全てを強引に変更しなかったことが、Y社従業員の維持等につながったのではないかとX社では分析している。

③今後の展望

Y社では、M&A前と比較しても業況は一段と改善しており、今後もX社とY社で連携を取りながら、さらなる発展に向け、グループとして戦略的な展開を進めていく意向である。そのうえで、将来の展望としては、Y社の生え抜き社員の中からグループの管理職となり得る人材を育成していきたいとのことである。X社内でも管理職は不足しており、Y社の社員が管理職になることは、グループ全体に大きなメリットをもたらすと見込まれる。

昨今は、「標準的な運賃」や「物流革新緊急パッケージ」などが発信され、以前よりも価格交渉を行いやすい環境が整ってきていると感じている。「2024年問題」が差し迫る中、既存ドライバーの定着および新規ドライバーの採用は最重要課題であるが、運賃の引上げに伴うドライバーの給与向上等の待遇改善をしなければ、ドライバーの確保が困難になる恐れがある。運賃引上げは、荷主にとって、コストの増加につながることは理解しているとのことである。しかし、今後も従来通り滞りなく依頼された輸送を継続するためには、待遇改善によるドライバーの確保が必要不可欠であることから、ただ運賃引上げの交渉を行うのではなく、そういった現状を荷主から理解してもらうことが重要だと考えている。

4. 中小トラック運送業に求められる「事業の革新」とは

(1) 地道な経営努力で足元を固めることが「事業の革新」に向けた第一歩

本稿では、トラック運送業界の現状、および今後直面する「2024年問題」について述べたうえで、4つの企業の実際的な取り組み事例を取り上げてきた。「2024年問題」が間近に迫り、トラック運送業界は大きな転換期を迎えている。こうしたなかで、2023年10月に政府が公表した「物流革新緊急パッケージ」には、物流拠点の設置、モーダルシフト（海運や鉄道）の活用、中継

輸送の推進など、「事業の革新」の方向性が示されているものの、中小トラック運送業者が今すぐにこれらの取組みを行うのは困難なものも現実と思われる。まずは足元を固めるべく、収益力向上や業務効率化などの経営努力を地道に積み重ねていくことが不可欠といえるだろう。

例えば、収益力向上に向けては、個車ごとの利益率や積載率等、自社の現状を数字で正しく把握することが出発点になってこよう。自社の改善すべき点を客観的に理解できるうえ、それらの情報を荷主や元請業者との運賃引上げ交渉の際に「標準的な運賃」とともに提示することで、事業継続のためには運賃引上げが必要不可欠であることの説得材料になると考えられる。また、倉庫業や梱包業、通関業などの物流周辺事業とのシナジーを打ち出すなど、輸送にまつわる付加価値を荷主サイドに改めて提案し、他社にはない強みを示すことができれば、運賃引上げを含めた条件交渉は一段と行いやすくなるといえるだろう。

また、同業他社との連携やM&Aによるスケールメリットの享受なども、収益力向上を実現していくうえでは有力な選択肢になり得ると考えられる。とりわけ、M&Aに関しては、あえて“売り手”になることも、有効な経営戦略の1つであると思われる。M&Aの条件次第ではあるが、社名や代表者、従業員はそのままに、有力なトラック運送業者のグループ企業の一員として、新たな荷主の獲得、従業員の待遇改善、資金面の安定などのメリットを享受できる可能性も広がろう。

一方、デジタル化の推進など、業務効率化への取組みも重要な経営課題といえよう。現状、FAXでの輸送依頼や、手書きによる日報作成など、アナログな方法での業務が多く残っているトラック運送業界において、デジタル化は大幅な業務効率化が期待できる取組みであるとみられる。国土交通省が示したデジタル化の手引き（図表19）にもみられるように、各業務プロセスにおいてデジタル化する余地はまだ残されているとみられ、1つ取組むだけでも、十分な効果を発揮するであろう。

また、ホームページの作成や拡充も効果的と思われる。特に、昨今の求職希望者、とりわけ若年層はインターネットを用いて求人を探す傾向が顕著であり、ド

図表19 中小物流事業者の業務デジタル化の例

管理 業務	●契約	電子契約、AI-OCR
	●見積	運行管理システム(TMS)
	●配車計画	配車管理システム
	●配車手配	配車マッチングシステム
	●配車確認	自動配車管理システム
集荷	●点呼	IT点呼、AI点呼
	●車両点検	車両点検システム
	●入館管理	バース予約システム
輸送	●完了連絡	動態管理システム
	●退館管理	バース予約システム
	●貨物照会	動態管理システム
納品	●納品	電子納品書
	●検品	電子納品書、電子押印
管理 業務	●日報作成	動態管理システム、デジタル日報
	●点呼	IT点呼、AI点呼
	●労務管理	動態管理システム、TMS
	●請求書	経費管理システム、AI-OCR

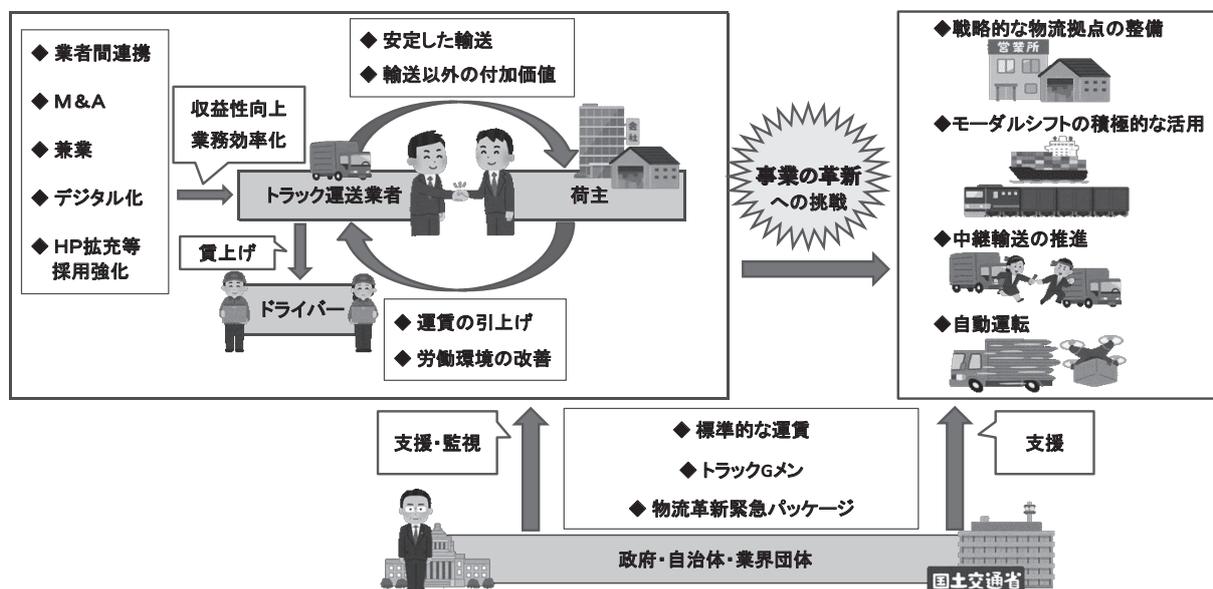
(備考) 国土交通省リーフレット「中小物流事業者のための物流業務のデジタル化の手引き」(2023年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ライバー確保に向けて、ホームページが果たす役割の重要性は飛躍的に高まっている。別途採用専用ページを作成し、求める職種ごとの業務内容、労働時間、賃金等の細かい情報発信を工夫することなどで、求職者の増加につなげていく余地もまだまだ残されているといえそうだ。

(2) 経済社会全体からの正しい理解と協力も得ながら「事業の革新」へ

本稿では、トラック運送業者が行うべき足元での取組みについて述べてきたが、対応困難な「2024年問題」を乗り越えた先を展望すれば、トラック運送業者の「事業の革新」を実現するためには、荷主をはじめとする経済社会全体の理解・協力も必要不可欠であることを、改めて認識しなければならない(図表20)。トラック運送業は、わが国の経済社会にとって不可欠な業種であることはいうまでもない。わずかでも物流が滞ることがあれば、ただちに経済活動は停滞し、一般消費者も今までの何不自由ない生活ができなくなる可能性がある。荷物を送る荷主も、受け取る荷主も、予定通りに届くことを当たり前のように捉えており、一般消費者は「送料無料」という言葉に慣れてしまい、本来、物流業者が創出している価値そのものを意識しなくなってしまった。

図表20 トラック運送業界の「事業の革新」に向けた取組みのイメージ



(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

そうした状況のなか、今後も円滑な物流を維持していくためにも、トラック運送業界が創出している価値そのものを、いまいちど見つめ直していく必要があると見られる。2024年4月以降も、我が国の物流を持続可能なものとしていくためには、荷主サイドはトラック運送業者が担っている役割を再認識したうえで、運賃の引上げや、労働環境改善等に積極的に協力していく姿勢

が求められる。また、一般消費者も、何気ない日常生活は多くのドライバーに支えられていることをもっと理解することが必要だ。トラック運送業者は、自分たちが経済社会全体を支えているという誇りを胸に、来たる「2024年問題」を乗り越えつつ、その経営努力の先にある「事業の革新」を展望し、それぞれが事業者として躍進していかなければならない。経済社会全体からの正しい理解と協力の下での、トラック運送業界の健全な発展に期待したい。

〈参考資料〉

- ・(公社)青森県トラック協会『八戸物流フォーラム「物流の2024年問題を考える」の動画・資料・アンケート結果を公開しました(2023年5月9日開催)』(2023年6月22日)
- ・国土交通省リーフレット『トラック輸送の「標準的な運賃」が定められました』(2020年4月)
- ・国土交通省『中小物流事業者のための物流業務のデジタル化の手引き』(2023年3月)
- ・国土交通省『トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会』(第16回、2023年3月13日)における資料(国土交通省提出資料)
- ・国土交通省『トラックGメンによる荷主等への監視体制をさらに強化～「集中監視月間」スタート!～』報道発表資料(参考1)『全トラック事業者を対象にした調査結果(速報)』(2023年11月7日)
- ・中小企業庁『価格交渉促進月間(2023年3月)フォローアップ調査の結果について』(2023年6月20日)
- ・内閣官房・国土交通省『物流革新緊急パッケージ』(我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議決定、2023年10月6日)
- ・日経MOOK『物流革命2023』(2023年1月27日、日本経済新聞出版)
- ・日本貨物運送協同組合連合会パンフレット『WebKIT2プラス(第四版)』(2023年1月)
- ・森田富士夫『「送料有料」です!』(2023年1月26日、白桃書房)

インターネット銀行等の動向

－効率的な収益・コスト構造と埋込型金融の収益化－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

井上 有弘

(キーワード) インターネット専門銀行、流通系銀行、ATM事業、埋込型金融、BaaS、信用金庫

(視 点)

本稿では、急成長で存在感を増すインターネット銀行等(以下、ネット銀行等という。)の動向について、計数面からみたその業容や、信用金庫と比較した収益・コスト構造の特徴を示す。また、ネット銀行等の一部が取り組む埋込型金融の最近の動向を確認する。

(要 旨)

- 本稿では、インターネット・バンキングを主体とするネット専門銀行と、大手流通業の店舗内に設置されたATM等を主要な顧客チャネルとする流通系銀行を分析している。
- ネット銀行等12行の業容について、2023年3月末の預金残高の合計は約35兆円、貸出金残高の合計は約21兆円となっている。地域銀行とネット銀行等を合わせて預金規模の順にみると、上位50行にネット銀行等が5行含まれる。なかでも、楽天銀行は8位、住信SBIネット銀行は15位と、地域銀行の大手行並みの預金残高がある。過去10年間の年率の平均伸び率では、ネット銀行等が預金13.0%、貸出金20.6%、信用金庫が預金2.5%、貸出金2.2%と、ネット銀行等の成長スピードの高さが分かる。
- 預貸率、本業収益、経費効率、経費構成といったネット銀行等の収益・コスト構造を確認すると、預貸率は、流通系銀行のローソン銀行とセブン銀行が5%を下回っている。一方で、信用金庫や地域銀行を上回る80%超の高い預貸率となっているのが、ソニー銀行、auじぶん銀行、住信SBIネット銀行などである。本業収益に占める役務取引等収益の割合は、1行を除いて信用金庫の平均(10.5%)より高く、多くのネット銀行等では、手数料を主な収益源としている。一方、貸出金利息の割合が信用金庫の平均(58.9%)と同程度と比較的高いのが、イオン銀行とauじぶん銀行である。OHRについては、信用金庫の平均が78.4%であるのに対して、ネット銀行等の平均は68.8%と約10ポイント経費効率が高い。営業経費の内訳をみると、多くの人員を要しない労働集約度の低いビジネスモデルであることが改めて確認できる。
- 今後の展望として、一部のネット銀行等で収益化段階を迎えている埋込型金融がある。住信SBIネット銀行は、「NEO BANK」のブランドで15のパートナー企業にBaaS事業として埋込型金融を提供し、利益面でみても拡大期を迎えている。
- 信用金庫においては、そのビジネスモデルは大きく異なるが、オンラインや商流のなかで金融機能を提供するネット銀行等の動向に注目していく必要がある。

1. はじめに

本稿では、急成長で存在感を増すインターネット銀行等（以下、ネット銀行等という。）の動向について、計数面からみたその業容や、信用金庫と比較した収益・コスト構造の特徴を示す。また、ネット銀行等の一部が取り組む埋込型金融（エンベデッド・ファイナンス）の最近の動向を確認する。

2. ネット銀行等の存在感

(1) ネット銀行等の概要

ネット銀行等に厳密な定義はないが、本稿では、物理的な店舗を主な営業基盤としておらずインターネット・バンキングを主体に事業活動をする銀行をネット専門銀行とする。また、大手流通業の店舗内に設置されたATM等を主要な顧客チャネルとしている銀行を流通系銀行とする。以下では、両者をネット銀行等として分析している（図表1）。

図表1 ネット銀行等の概要（預金、貸出金は2023年9月末現在）

金融機関コード	銀行名	開業年月	預金 (億円)	貸出金 (億円)	備考
0033	PayPay銀行	2000年10月	16,933	6,495	「ジャパンネット銀行」から2021年4月に名称変更
0035	ソニー銀行	2001年6月	38,048	31,967	銀行持株会社ソニーフィナンシャルグループ傘下
0036	楽天銀行	2001年7月	95,500	39,065	JR東日本グループと「JRE BANK」を24年に提供予定
0038	住信SBIネット銀行	2007年9月	86,426	73,686	「NEO BANK」ブランドのBaaS事業が収益化段階に
0039	auじぶん銀行	2008年7月	30,465	28,196	auFHDが74.8%、三菱UFJ銀行が25.2%出資
0041	大和ネクスト銀行	2011年4月	44,420	20,055	大和証券、四国銀行の支店等が銀行代理店
0043	みんなの銀行	2021年5月	261	98	福岡銀行、熊本銀行などとともにおかFG傘下
0044	UI銀行	2022年1月	4,683	3,890	東京きらぼしフィナンシャルグループ傘下
0310	GMOあおぞらネット銀行	2018年7月	5,210	2,299	日債銀信託銀行として開業、18年ネット銀行事業開始
	【ネット専門銀行 9行合計】		321,950	205,755	
0034	セブン銀行	2001年5月	9,128	399	流通系最多のATM事業から事業領域を拡大
0040	イオン銀行	2007年10月	45,076	25,341	ATMのほか全国約150のイオン銀行のリアル店舗
0042	ローソン銀行	2018年9月	982	8	ATM提携金融機関数385社（2023年3月末）
	【流通系銀行 3行合計】		55,186	25,749	
	【ネット銀行等 12行合計】		377,137	231,505	

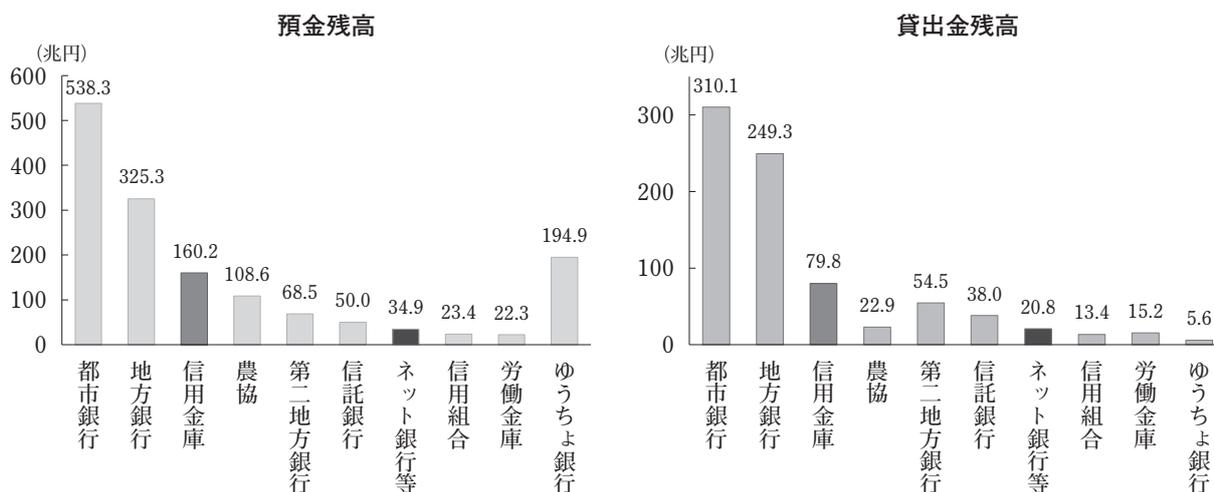
（備考）各行のディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ネット專業銀行としては、我が国初のネット專業銀行であり、2000年10月に開業したPayPay銀行（旧ジャパンネット銀行）から、2022年1月開業のきらぼし銀行と同じきらぼしFGのUI銀行までの9行を対象とする。流通系銀行としては、セブン&アイホールディングス傘下のセブン銀行、イオン系のイオン銀行、コンビニエンス・ストアのローソン傘下のローソン銀行の3行を対象とする。

(2) 他業態との比較

こうしたネット銀行等12行の業容について、2023年3月末の預金残高の合計は約35兆円、貸出金残高の合計は約21兆円となっている。ネット銀行等をひとつの業態とみなして、他の業態と比較すると、預金、貸出金とも信用組合、労働金庫を上回っている（図表2）。

図表2 ネット銀行等と他業態の比較（2023年3月末）



（備考）各業界団体資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 個別地域銀行との比較

個別の銀行ごとに預金量をみても、ネット銀行等の存在感が大きいことが分かる。地域銀行とネット銀行等を合わせて預金規模の順にみると、上位50行にネット銀行等が5行含まれる。なかでも、楽天銀行は8位、住信SBIネット銀行は15位と、地域銀行の大手行並みの預金残高があることがわかる（図表3）。

図表3 ネット銀行等と地域銀行の預金量順位 (2023年3月末)

順位	銀行名	預金 (億円)	貸出金 (億円)	順位	銀行名	預金 (億円)	貸出金 (億円)
1	横浜銀行	178,342	141,659	26	大垣共立銀行	57,190	45,253
2	千葉銀行	154,244	121,536	27	滋賀銀行	57,182	43,602
3	福岡銀行	134,104	116,353	28	池田泉州銀行	56,159	47,863
4	静岡銀行	117,525	100,630	29	山口銀行	55,541	46,055
5	北洋銀行	108,329	77,625	30	山陰合同銀行	55,199	43,434
6	常陽銀行	102,512	72,229	31	十八親和銀行	55,005	42,098
7	西日本シティ銀行	95,551	87,378	32	肥後銀行	54,359	44,121
8	楽天銀行	91,298	37,690	33	きらぼし銀行	53,482	47,353
9	広島銀行	89,449	72,753	34	京葉銀行	53,029	40,877
10	七十七銀行	86,611	55,701	35	武蔵野銀行	48,808	39,216
11	第四北越銀行	83,876	52,881	36	鹿児島銀行	48,052	41,253
12	京都銀行	83,759	63,059	37	百十四銀行	47,041	33,668
13	八十二銀行	81,864	61,561	38	紀陽銀行	45,413	36,098
14	群馬銀行	80,537	60,497	39	イオン銀行	43,929	24,836
15	住信SBIネット銀行	79,777	66,065	40	北國銀行	43,841	25,456
16	中国銀行	79,152	55,664	41	名古屋銀行	42,902	36,324
17	北陸銀行	76,112	51,863	42	大和ネクスト銀行	39,203	14,986
18	関西みらい銀行	72,759	69,074	43	みなと銀行	38,167	30,531
19	足利銀行	69,118	53,655	44	三十三銀行	37,681	28,684
20	十六銀行	62,813	47,250	45	愛知銀行	37,077	30,069
21	伊予銀行	61,890	53,260	46	山梨中央銀行	35,019	22,964
22	北海道銀行	58,603	43,587	47	ソニー銀行	34,909	30,097
23	百五銀行	57,795	45,711	48	大分銀行	34,557	20,982
24	東邦銀行	57,769	39,171	49	スルガ銀行	33,557	20,801
25	南都銀行	57,276	39,666	50	もみじ銀行	32,698	24,637

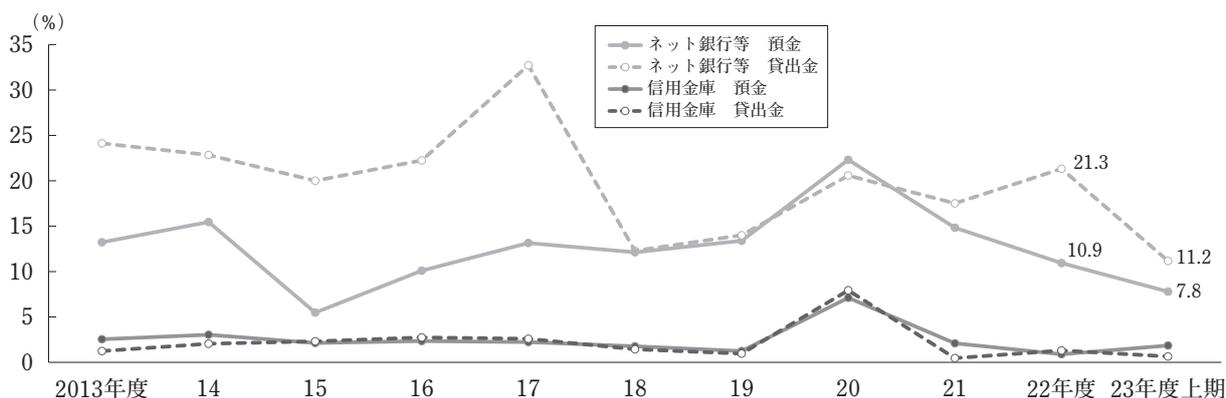
(備考) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、各行ディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) ネット銀行等の成長スピード

このように、すでに存在感の大きなネット銀行等であるが、その成長スピードも注目すべきものがある。過去10年間のネット銀行等の預金、貸出金の残高と伸び率の推移を信用金庫と比べると、ネット銀行等の成長スピードの高さが分かる。

この間の伸び率は、信用金庫がコロナ禍の時期を除いて5%未満であったのに対して、ネット銀行等では15年度を除いて年度中の伸び率が10%を超えている(23年度上期のみ上期中の伸び率)(図表4)。13年度から22年度の10年間の平均伸び率(年率)は、ネット銀行等が預金13.0%、貸出金20.6%、信用金庫が預金2.5%、貸出金2.2%となる。

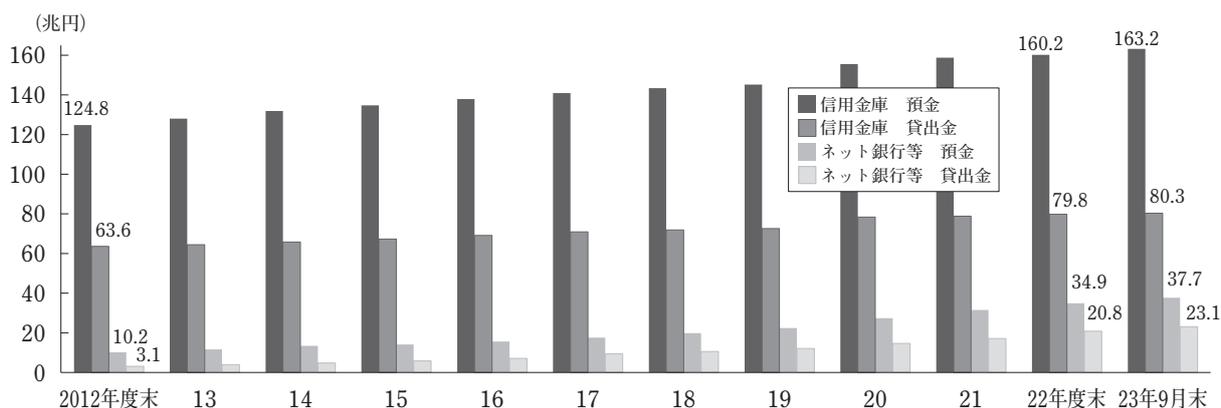
図表4 ネット銀行等と信用金庫の預金・貸出金の伸び率の推移



(備考) 各行のディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。直近は、2023年度上期

残高でも、10年前の12年度末の預金残高は、信用金庫が124.8兆円、ネット銀行等が10.2兆円であり、12倍以上の開きがあった(図表5)。ほぼ10年後の23年9月末には、信用金庫が163.2兆円、ネット銀行等が37.7兆円となっており、4.3倍程度にまで預金規模の差が縮まっている。貸出金についても、10年前の12年度末の貸出金残高は、信用金庫が63.6兆円、ネット銀行等が3.1兆円であり、20倍以上の開きがあった。ほぼ10年後の23年9月末には、信用金庫が80.3兆円、ネット銀行等が23.1兆円となっており、3.4倍程度にまで貸出金規模の差が縮まっている。

図表5 ネット銀行等と信用金庫の預金・貸出金の残高の推移



(備考) 各行のディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。直近は、2023年9月末

3. ネット銀行等の収益・コスト構造

ここまでは主に預金・貸出金などネット銀行等の業容面をみてきたが、ここでは預貸率、本業収益、経費効率、経費構成といったネット銀行等の収益・コスト構造を確認していく。

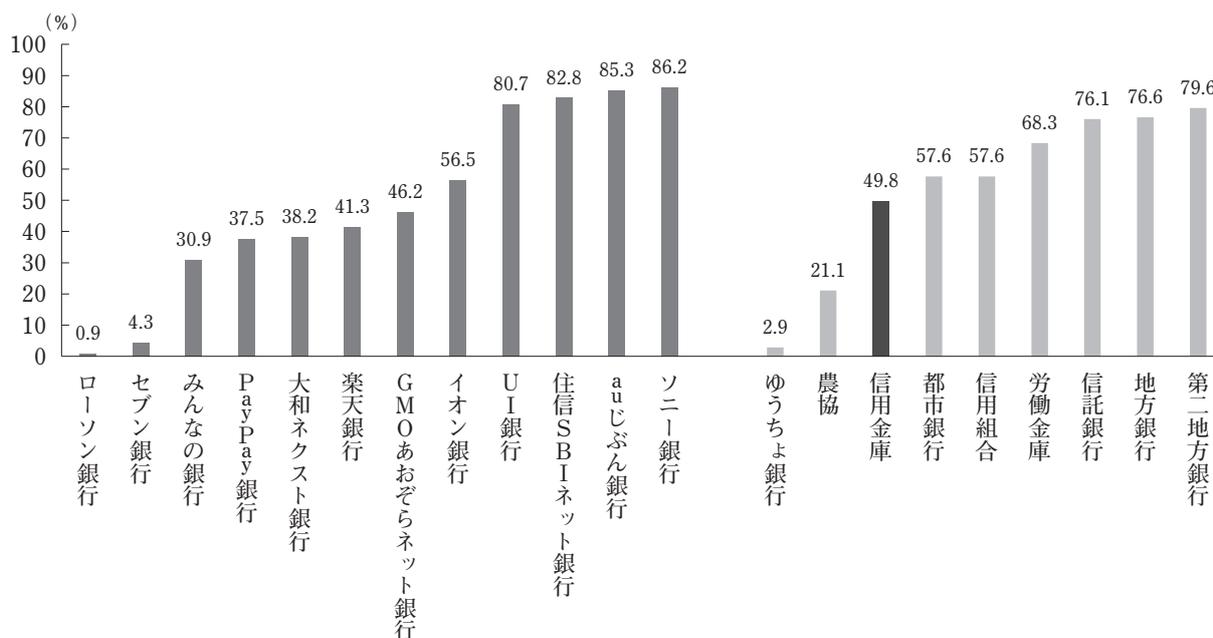
(1) 預貸率

まず、預金取扱金融機関の収益構造を端的にあらわす預貸率を比較する（図表6）。

流通系銀行のローソン銀行とセブン銀行が5%を下回る低い預貸率となっている。両行は、コンビニエンス・ストアに設置したATM利用にかかる手数料収入が収益のほとんどを占めており、融資業務の割合が非常に小さい。信用金庫のように融資業務を主な収益源とする「預貸金ビジネス」とは収益構造が大きく異なっている。なお、同じ流通系銀行であるイオン銀行は、住宅ローン残高が相応にあるため50%を上回る預貸率となっている。同行は、ATMに加えてショッピング・センター内のイオン銀行のリアル支店を主要な顧客チャネルとしている。

一方で、信用金庫や地域銀行を上回る80%超の高い預貸率となっているのが、ソニー銀行、auじぶん銀行、住信SBIネット銀行、UI銀行の4行である。UI銀行は、現時点ではグループ内のきらぼし銀行に対する貸出金がほとんどを占めるが、他の3行は価格競争力のある低金利住宅ローンを主体に貸出残高を積み上げている。

図表6 ネット銀行等と各業態の預貸率（2023年3月末）



（備考）各行ディスクロージャー誌、各業界団体資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 本業収益

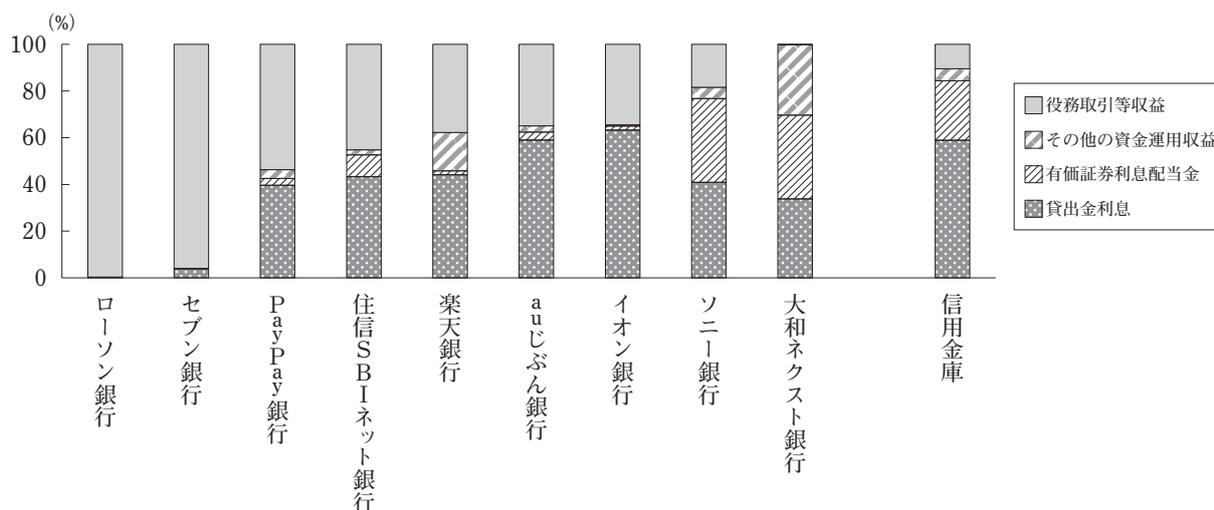
次に、前述の預貸率とも関連するネット銀行等の収益構造を確認するために、本業収益の構成比をみる（図表7）。本業収益とは、貸出や有価証券運用などからの収益である資金運用収益と手数料収益である役務取引等収益の合計であり、それらの構成比を銀行毎に比較する。

なお、その他業務収益は、債券売買による益出の影響が含まれるため本業収益に含めていない。また、開業等からの期間が短く23年3月期に経常赤字のGMOあおぞらネット銀行（18年ネット事業開始）、みんなの銀行（21年開業）、UI銀行（22年開業）の3行については、構成比等を算出していない（以下同様）。

まず、9行のうち大和ネクスト銀行^(注1)を除いて、本業収益に占める役務取引等収益の割合は信用金庫の平均（10.5%）より高い。多くのネット銀行等では、手数料を主な収益源としていることが分かる。本業収益の構成比を役務取引等収益の構成比の高い順にみると、流通系のローソン銀行とセブン銀行では、本業収益のほとんどが役務取引等収益である。前述のとおり両行は、コンビニエンス・ストアに設置のATMの利用にともなう手数料収入などを中心とするビジネスモデルであるためである。

一方、貸出金利息の割合が信用金庫の平均（58.9%）と同程度と比較的高いのが、auじぶん銀行とイオン銀行である。auじぶん銀行は、預貸率が約85%で、貸出金（約2.3兆円）のほぼすべてが個人向けでその約9割（約2.0兆円）が住宅ローンである。イオン銀行も、貸出金残高

図表7 ネット銀行等の本業収益の構成比（2023年3月期）



（備考）各行のディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 大和ネクスト銀行は、大和証券グループ本社が100%出資、大和証券の支店等を銀行代理店としており、証券口座との連携に特徴がある。なお、同行の資金運用収益のうち、貸出金利息と有価証券利息配当金のほかは、金利スワップ受入利息が多くを占めている。

の多くを住宅ローンが占めている。

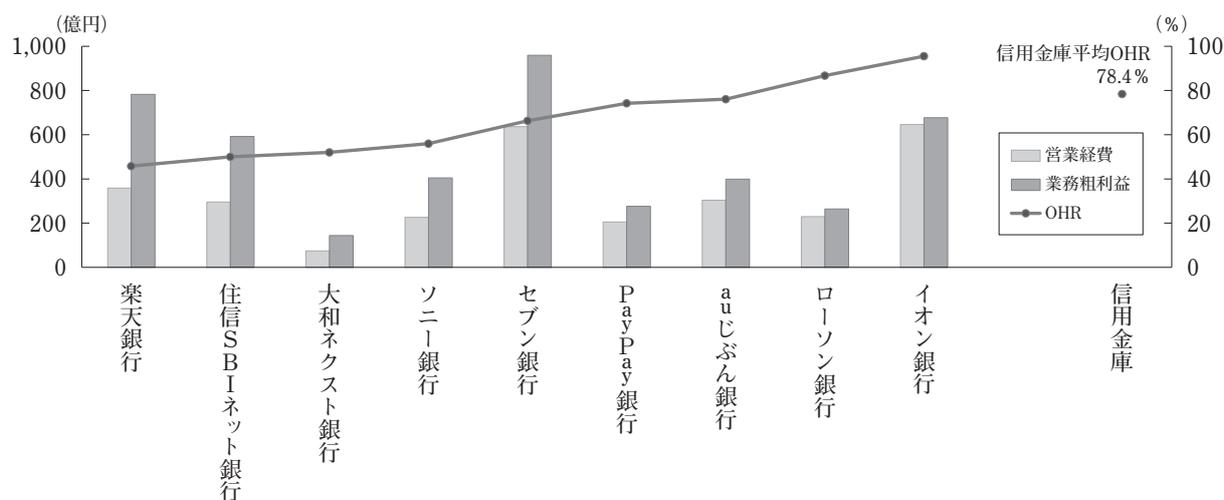
PayPay 銀行、住信 SBI ネット銀行、楽天銀行は、貸出金利息の割合が40%程度である半面で役務取引等収益の割合も40～50%程度ある。為替の手数料だけでなく、デビットカード関連の手数料、口座振替・即時決済手数料、金融商品仲介手数料、外貨預金や仕組預金に係る手数料が含まれているためと考えられる。

(3) 経費効率

ネット銀行等の経営効率をみるために、各銀行のOHRをみる(図表8)。

業務粗利益に対する営業経費の割合であるOHR^(注2)(営業経費/業務粗利益)については、信用金庫の平均が78.4%であるのに対して、ネット銀行等の平均は68.8%と約10%ポイント経費効率が高い。なかでも、預金規模の大きな楽天銀行(45.8%)、住信SBIネット銀行(50.0%)は、OHRが50%以下とネット銀行等のなかでも高い経費効率となっている。

図表8 ネット銀行等の経費効率 (OHR、2023年3月期)



(備考) 各行のディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 経費構成

こうした経費効率の高さの要因として、ネット銀行等ならではのコスト構造があると考えられる。このため、営業経費について、内訳の人件費、物件費、税金の構成比をみる(図表9)。

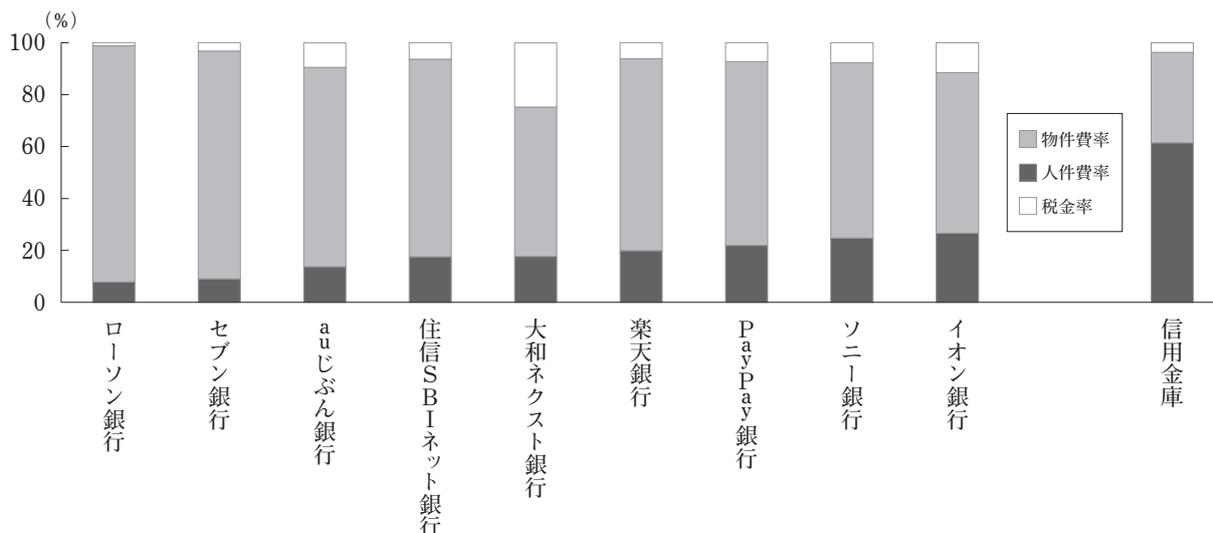
ネット銀行等は、概して人件費の割合が低い。9行のうち人件費率が最も高いイオン銀行で

(注)2. 簡単には100円の粗利益を稼ぐのにいくら営業経費をかけたかを示す指標

も約27%であり、信用金庫の平均(61.5%)の半分にも満たない。一方、物件費は、大和ネクスト銀行を除いて6割を超えていて、ローソン銀行、セブン銀行は営業経費の約9割が物件費である。

ネット銀行等のビジネスモデルは、信用金庫に比べて、多くの人員を要しない労働集約度の低いビジネスモデルであることが改めて確認できる。

図表9 ネット銀行等の経費構成比 (2023年3月期)



(備考) 各行のディスクロージャー誌等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 埋込型金融の拡大

ここまで、ネット銀行等の業容面や収益・コスト構造をデータにもとづき確認してきた。ここでは、今後の展望として、一部のネット銀行等で収益化段階を迎えている「埋込型金融」を取り上げる。

埋込型金融とは、金融機関が提供する各種の金融機能が、金融機関の店頭、ウェブサイトやアプリではなく、事業会社等の商品やサービスに「埋め込まれ」て提供される形態である(図表10)。これにより、主に個人向けの様々な業種の事業会社等において、自社の商品やサービスを提供するなかで、利用者に認知された自社ブランドとして金融サービスも提供できるようになった。例えば、家電量販店による自社ブランドの家電ローン、住宅メーカーによる自社ブランドの住宅ローン、航空会社や鉄道会社のマイレージやポイントと連動した預金商品などである。

図表10 埋込型金融の概念図

【従来】 利用者が別々に対応する必要



【埋込型金融】 事業会社等の商品・サービスのなかで金融機能も利用可能



(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

埋込型金融が拡大している背景に、事業会社等がAPI^(注3)によって金融機関の機能やデータに接続することで金融機能を利用者に提供するBaaS (Banking as a Service、バース)がある。BaaSとは、金融機関が提供してきた決済口座、預金、送金、融資、保険、資産運用などの機能を「部品」として取り出し、事業会社等を通じて提供するものである。

埋込型金融において先行するのは、住信 SBI ネット銀行や楽天銀行、GMO あおぞらネット銀行などである。特に住信 SBI ネット銀行は、「NEO BANK」(ネオバンク)のブランドで小売業、サービス業、住宅メーカー、証券・生命保険、プロ野球球団など15のパートナー企業にBaaS 事業として金融機能を提供している^(注4)。例えば、ヤマダデンキとの「ヤマダ NEO BANK」、高島屋との「高島屋 NEO BANK」、日本航空との「JAL NEO BANK」などである。

また、楽天銀行は、JR 東日本グループのブランドでのデジタル金融サービス「JRE BANK」を24年春に提供予定としている^(注5)。

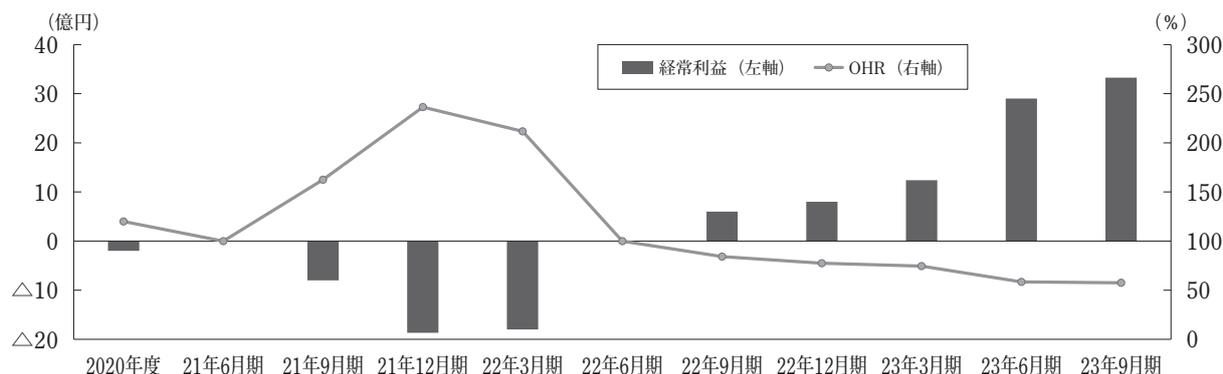
こうしたBaaS 事業については、住信 SBI ネット銀行がセグメント別の損益状況を開示している(図表11)。これによると、BaaS 事業開始後は経常赤字が続いていたが、22年9月期に黒字化し、その後も経常利益額の拡大を続けている。経費効率であるOHRをみても50%台にまで改善しており、収益性の高い事業となっている。従来型の金融ビジネスとは顧客との接

(注)3. APIとは、「アプリケーション・プログラミング・インターフェース (Application Programming Interface)」の略で、ソフトウェアやプログラム、Web サービスの間をつなぐための仕様を指す。2017年の改正銀行法で銀行APIの公開が努力義務化され、事業会社等がAPI経由で金融機関の機能やデータを利用してビジネスを展開することが広がった。

4. このほか、今後の提携に向けて合意済のパートナー企業が5社あるとしている。同行の決算説明会プレゼンテーション資料 (<https://www.netbk.co.jp/contents/company/ir/>)、同行 NEO BANK 導入実績資料 (<https://www.netbk.co.jp/contents/neobank/partnership/>) による。

5. JR 東日本プレスリリース (https://www.jreast.co.jp/press/2022/20221213_ho3.pdf) による。

図表11 住信SBIネット銀行のBaaS事業の損益状況とOHR



(備考) 1. 同行の各期の決算短信 (<https://www.netbk.co.jp/contents/company/ir/>) より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 6、9、12月期の損益は年度ベースに換算しグラフ化している。
 3. 2023年3月期以前は、広告事業などの一部がBaaS事業損益に含まれている。

点や開拓手法、収益構造が大きく異なるビジネスモデルが、利益面で拡大期を迎えているといえるだろう。

拡大するBaaS事業を踏まえて、信用金庫や銀行のビジネスモデルを類型化することを試みる(図表12)。金融取引が行われる「場」は、店舗やATMなどのリアルな基盤と、ネット専門銀行のようにオンラインに分けられる。

図表12 信用金庫・銀行のビジネスモデルの類型化

	従来型金融 (金融取引と原因取引が別)	埋込型金融 (商流に埋め込まれた金融取引)
リアル	地域金融機関などの伝統的な金融取引	流通系銀行のATM事業など
オンライン	ネット専門銀行の金融サービス	BaaS事業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、金融取引と、その目的や原因となる商品やサービス購入にかかる取引との関係は、従来型と埋込型に分けられる。例えば、住宅購入と住宅ローンの利用が別々に行われる場合は従来型、住宅購入という商流のなかで住宅ローンが提供されれば埋込型とする。

これらにより類型化すると、左上は、リアルな場で、原因となる取引とは別に利用者が金融サービスを選ぶ地域金融機関などの伝統的な金融取引となる。左下は、それをオンライン上で行うネット専門銀行がこれまで行ってきたビジネスモデルとなる。一方、右上のリアルな埋込型金融としては、コンビニエンス・ストアやショッピング・センターに置かれた流通系銀行のATM事業などがある。小売店において現金の入出金プラットフォームを普及させてきたビジネスモデルは、リアルな現金ニーズが生まれる場に埋め込まれた金融サービスといえる。右下

のBaaS事業は、前述のとおり、オンライン上の商流のなかに事業会社等のブランドで提供される金融サービスが埋め込まれたものと整理できるだろう。

5. おわりに

本稿では、急速に拡大するネット銀行等の業容、それを支える効率的な収益・コスト構造を確認した。現状の収益源としてはATM利用をはじめとした手数料収益や、住宅ローンやカードローンといった個人向け融資からの金利収入が主なものであった。コスト面では、多くの人員を要しないオンラインやATMを基盤とするビジネスモデルが、価格面での優位性につながっていると考えられる。オンラインで取引が完結する点や生活動線にあるATMなどによる利便性もビジネスモデルの強みといえる。今後は、オンラインの商流のなかに金融機能が組み込まれるBaaSによる埋込型金融が拡大し、提携企業の拡がりや口座の増加とともに、収益が増大していくことが見込まれる。

信用金庫においては、そのビジネスモデルは大きく異なるが、オンラインや商流のなかで金融機能を提供するネット銀行等の動向に注目していく必要がある。

〈参考文献〉

- ・新井裕「インターネット専業銀行等の状況について」(信金中央金庫 地域・中小企業研究所 金融調査情報No.2022-13、2022年9月)
- ・井上有弘「埋込型金融の拡大と信用金庫への示唆」(信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス No.2023-47、2023年11月)

地域・中小企業関連経済金融日誌(2023年12月)

- 1日 ● 金融庁、主要行等の令和5年9月期決算の概要を公表 資料1
- 6日 ○ 日本銀行、第4回 SDGs/ESG金融に関するワークショップ「取引先中小企業の脱炭素化に向けた地域金融機関の取り組み」(11月29日開催)について公表^(注)
(注) 尼崎信用金庫によるプレゼンテーション資料「中小企業の脱炭素化に向けた取り組み～ESG要素を考慮した事業性評価・地域ぐるみの支援体制の構築～」を掲載
- 7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事務局、第3回「地方創生SDGs金融表彰」受賞団体の決定^(注)について公表
(注)「静岡県富士市・富士市SDGs応援団ほか協働団体」、「愛知県豊田市・豊田信用金庫ほか協働団体」など4団体が受賞。富士市の上記受賞団体の協働団体として富士、しずおか焼津の2信用金庫も参加
- 8日 ● 金融庁、地域銀行の令和5年9月期決算の概要を公表 資料2
- 経済産業省および公正取引委員会、下請取引の適正化を推進するため、各関係事業者団体に対し、下請代金支払等の適正化、適正な価格転嫁の実現に向けた取組みを要請
- 13日 ● 日本銀行、第199回 全国企業短期経済観測調査(短観、－2023年12月－) 資料3
<概要、要旨>を公表 (<調査全容>は翌14日に公表)
- 金融庁および中小企業庁、日本弁護士連合会に対し、文書「『経営者保証に関するガイドライン』に基づく保証債務整理の更なる周知・浸透について」を発出するとともに、同ガイドラインに基づく保証債務整理に関する経営者向けパンフレットを作成
- 14日 ○ 日本銀行、貸出支援基金の運営として行う貸出増加を支援するための資金供給の対象先公募の結果^(注)について公表
(注) 対象先は福岡信用金庫1先
- 21日 ○ 日本銀行、第1回 企業価値向上支援ワークショップ「地域金融機関による事業承継支援の取り組み」(12月14日開催)について公表^(注)
(注) しのめ信用金庫によるプレゼンテーション資料「当金庫における事業承継支援の取組み」を掲載
- 22日 ● 金融庁、「令和6(2024)年度税制改正について－税制改正大綱における金融庁関係 資料4
の主要項目－」を公表
- 金融庁、「NISA口座の利用状況調査(令和5年9月末時点)」を公表
- 国土交通省、「住宅ローン減税の制度内容が変更されます！～令和6年度税制改正における住宅関係税制のご案内～」を公表
- 25日 ○ 中小企業庁、中小企業生産性革命推進事業「事業承継・引継ぎ補助金」(7次公募)の補助事業者採択^(注)について公表
(注) 経営革新(創業支援型)で信用金庫が認定経営革新等支援機関を務める2件を含む48件、経営革新(経営者交代型)で同6件を含む118件、経営革新(M&A型)で同3件を含む24件を認定
- 26日 ○ 中小企業庁、「早期経営改善計画策定支援」(ポストコロナ持続的発展計画事業、いわゆるポスコロ事業)について、来年2月より、一定の条件のもと民間金融機関による支援を補助対象とする措置を時限的に実施することを公表

27日 ● 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2023」を公表（サステナビリティに関する 資料5
考え方及び取組の開示）

○ 金融庁、「金融庁の1年（2022事務年度版）」を公表

※「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）

金融庁、主要行等の令和5年9月期決算の概要を公表（12月1日）

1. 損益の状況（グループ連結ベース）

親会社株主に帰属する当期純利益は、20,342億円を計上した。前年同期における投資信託解約益の剥落等を主因として資金利益が減益となるも、外債を中心とした債券等関係損の縮小によるその他業務利益の増加や融資手数料等の役務取引等利益の増加等により、前年同期比54.4%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高は3.2兆円（2023年3月期比横ばい）、不良債権比率は0.77%（同0.04ポイント低下）となった。

3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率は14.97%（2023年3月期比0.05ポイント上昇）、普通株式等Tier1比率は11.71%（同0.16ポイント低下）となった。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率は11.47%（2023年3月期比0.13ポイント上昇）となった。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20231201/20231201.html>)

（資料2）

金融庁、地域銀行の令和5年9月期決算の概要を公表（12月8日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、5,633億円を計上した。前年同期に比べ、債券等関係損益の損失超過幅が縮小したものの、資金利益の減少や、経費の増加等により、5%減少した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高（5.6兆円）は2023年3月期比横ばいとなり、不良債権比率（1.73%）は2023年3月期に比べ0.03ポイント低下した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

- (1) 国際統一基準行（10行）の総自己資本比率（13.79%）は、2023年3月期に比べ0.11ポイント、普通株式等Tier1比率（13.44%）は、同0.06ポイント低下した。
- (2) 国内基準行（90行）の自己資本比率（10.05%）については、2023年3月期に比べ0.07ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20231208-3/20231208.html>)

（資料3）

日本銀行、第199回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2023年12月－）〈概要、要旨〉を公表（〈調査全容〉は翌14日に公表）（12月13日）

今回の中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比6ポイント改善のプラス1となった。改善幅が大きかった業種は「紙・パルプ」（16ポイント改善のゼロ）、「自動車」（16ポイント改善のプラス29）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比2ポイント改善のプラス14となった。改善幅が大きかった業種は「通信」（10ポイント改善のプラス30）、「対個人サービス」（8ポイント改善のプラス17）など。

(<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan12a.htm>)

（資料4）

金融庁、「令和6(2024)年度税制改正について－税制改正大綱における金融庁関係の主要項目－」を公表（12月22日）

内容の構成は以下のとおり。

1. 「資産所得倍増プラン」及び「資産運用立国」の実現
 - NISAの利便性向上等〔金融庁〕
 - 店頭デリバティブ取引の証拠金に係る利子の非課税措置の恒久化又は延長〔金融庁〕
 - 上場株式等の相続税に係る物納要件等の見直し〔金融庁〕
 - 金融所得課税の一体化〔金融庁主担、農林水産省・経済産業省が共同要望〕
2. 「世界・アジアの国際金融ハブ」としての国際金融センターの実現
 - クロスボーダー投資の活性化に向けた租税条約等の手続きの見直し〔金融庁〕
3. 保険
 - 生命保険料控除制度の拡充〔金融庁〕
4. 暗号資産
 - 第三者保有の暗号資産の期末時価評価課税に係る見直し〔金融庁主担、経済産業省が共同要望〕
5. その他の要望項目
 - トークン化社債等に関する振替債等と同等の税制措置〔金融庁〕

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20231222-7/20231222.html>)

(資料5)

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2023」を公表（サステナビリティに関する考え方及び取組の開示）（12月27日）

内容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～

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の全般的な開示のポイント

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「全般的要求事項」の開示例
2. 「気候変動関連等」の開示例
3. 「人的資本、多様性等」の開示例
4. 「人権」の開示例
5. 「個別テーマ」の開示例

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20231227.html>)

日本中小企業学会第43回全国大会国際交流セッション 抄記

ファミリービジネスと老舗企業—日本と韓国の事例—

同志社大学商学部教授

関 智宏

1. はじめに

2023年9月30日ならびに10月1日の2日間にわたって、日本中小企業学会第43回全国大会が近畿大学東大阪キャンパスにて開催された。新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、2020年の第40回全国大会（於：駒澤大学）ならびに2021年の第41回全国大会（於：福岡大学）はともにオンラインでの開催であったが、2022年からは次第に対面で各種イベントが開催されるようになり、これを受けて2022年の第42回全国大会（於：東洋大学）は、対面とオンラインとのハイブリッド開催となった。そして2023年5月8日以降に、新型コロナウイルス感染症が5類感染症へと移行されたことを受け、第43回全国大会（於：近畿大学）は4年ぶりに完全対面での開催となった。

信金中央金庫地域・中小企業研究所の協賛による国際交流セッション（以下「国際交流セッション」という。）は、学会開催期間の初日の9月30日に開催された。筆者は、日本中小企業学会の常任理事として国際交流の担当を仰せつかっており、このたびの国際交流セッションのテーマの設計、講師の選定、そして当日のコーディネータを担当した。まず、国際交流セッションのテーマの設計について述べておきたい。このたびの国際交流セッションのテーマを決めるにあたり、いろいろと試行錯誤を繰り返したが、最終的にテーマを「ファミリービジネスと老舗企業」とした。日本の中小企業研究において、ファミリービジネス、言い換えれば家族経営は必ずしも新しいテーマではないが、これまで日本の中小企業研究においては、家族経営は、誤解を恐れずに言えば、中小企業の非近代的な側面、すなわち生産性を低める要因としてネガティブな印象が強かった。しかしながら、家族で事業を運営するファミリービジネスは、Family Business Reviewなど専門的な国際ジャーナルも発刊されるなど、いまや世界的な関心事となっており、さらにそれこそが、中小企業の持続可能な経営を実現する要諦であるとも言われている。というのも、日本において5万や6万ともいわれる老舗企業がなぜ100年以上も

持続的な経営を実現しているかについて、現在、世界で脚光を浴びているところであるが、その日本の老舗企業のほとんどが家族経営による企業、すなわち家族企業であるからである。いまこそ「ファミリービジネスと老舗企業」を日本の中小企業学会でとりあげ正面から検討してみたいという筆者の思いから、このたびの国際交流セッションのテーマを「ファミリービジネスと老舗企業」としたのである。

次に、このテーマにふさわしい講師の選定である。筆者のなかで、まず講師として候補にあったのが、韓国の経営学者である延世大学校経営大学教授の李志満 (Lee, Ji Man) 氏であった。李氏は、人的資源管理の専門であり、さらに韓国のファミリービジネスに造詣が深いばかりでなく、日本の老舗企業に対して高い関心を有している。まさにこのテーマの報告者としてうってつけの人物であった。さらに言えば、李氏が適任の報告者であるという別の理由に、日本中小企業学会と韓国中小企業学会との連携協定があげられる。日本中小企業学会は、2021年の第41回全国大会（於：福岡大学）での国際交流セッションにて、李氏と同じ所属先である延世大学校経営大学教授の文斗哲 (Moon, Doocheol) 氏を招聘して以降、日本中小企業学会の会員数名と文氏との間で国際交流を重ねてきたが、2022年度に文氏が韓国中小企業学会の学会長に就任したのである。こうした背景やタイミングもあり、日本中小企業学会としても、2022年の第42回全国大会（於：東洋大学）終了後から、韓国中小企業学会との連携について検討を重ねてきた。そして2022年10月28日に韓国のソウルにて開催された2022年韓国中小企業学会秋季学術大会にて、両学会の連携協定の締結が実現されたのである。この締結の場には、日本中小企業学会からは現会長の池田潔氏が登壇し、韓国中小企業学会会長の文氏とともに連携協定に署名をした（画像1）。筆者はその学会にて、日本の中小企業の規制改革について基調講演をおこなっており、連携協定が締結される瞬間を見届けた。このたびの国際交流セッションが、日本中小企業学会にとってみれば、韓国中小企業学会と連携協定を締結して初めての全国大会で開催されるということもあり、国際交流

画像1 日本中小企業学会と韓国中小企業学会との連携協定式（2022年10月28日）



（備考）筆者撮影

セッションの内容は、韓国中小企業学会との連携をつうじたものが望まれた。このたびの国際交流セッションにて報告者として招聘した李氏は、韓国中小企業学会の会長経験者であり、まさに適任だったというわけである。

国際交流セッションで招聘する報告者は、これまで1名の場合や複数名の場合などさまざまなケースがあり、李氏1名ということも考えられた。しかし、上述のように、韓国中小企業学会と日本中小企業学会との連携協定が背景としてあることから、日本中小企業学会からも報告者を出すことが望ましいと筆者は考えた。そこで、日本中小企業学会会員でもあり、さらに日本の老舗企業に造詣の深い、中国の経営学者である立命館大学経営学部講師の竇少杰 (Dou, Shaojie) 氏に報告を依頼した。竇氏による報告は日本語であるが、李氏による報告が韓国語でおこなわれるということもあり、日本中小企業学会の会員でもあり、竇氏とも老舗企業をめぐる共同研究 (竇・河口・洪, 2023) をおこなっている韓国の経営学者である就実大学経営学部講師の洪奉性 (Hong, Son Bon) 氏に韓国語と日本語の通訳を依頼した。李氏からはファミリービジネスにおける人的資源管理について韓国の事例から、また竇氏からは老舗企業における家族経営の特徴について日本の事例から、それぞれ報告をしてもらい、それを踏まえてパネルディスカッションをおこなった。上述のように国際交流担当の、日本の経営学者である筆者がこのコーディネータを担当した。韓国、中国、日本の経営学者による国際交流の実現となった。

以上、前置きが長くなったが、次節でこのたびの国際交流セッションの抄訳をとりあげる。なお、下記の内容は、両氏による報告内容を筆者が独自にまとめたものである。報告の趣旨と異なる場合もあることを含み置きいただきたい。

画像2 延世大学経営大学の李志満 (Lee, Ji Man) 氏 (左) と就実大学経営学部の洪奉性 (Hong, Son Bon) 氏 (右)



(備考) 筆者撮影

2. 国際交流セッションの抄訳

2-1. 韓国中小企業 (家族企業) における人的資源管理 (李志満氏) (画像2)

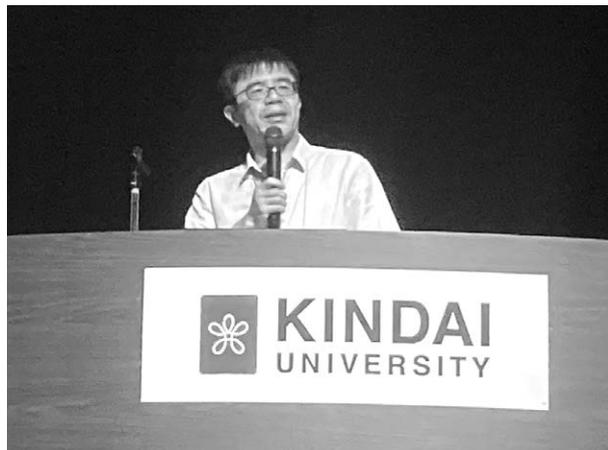
企業の規模が異なれば、そこで生じる課題も異なる。企業規模別にみた企業支配構造および家業承継における課題は次のとおりである。まず、300人以上の大企業においてである。大企業では、家族企業の承継は基本的に直系の

長男が優先される。大企業のグループを系列会社に分離し承継するさいには、長男以外の子どもたちにも承継が可能であるが、家族以外に承継するケースはほとんどない。それは、子どもたちは韓国国内および海外有数の大学で教育を受けており、いわゆる経営授業を受けているためである。次に、30～299人の規模である。事業の形式がB to Cであるか、あるいはB to Bであるかで異なる。B to Cの事業を営む家族企業においては、子どもたちは家業承継を好むが（あまり事例は多くないが）、B to Bの家族企業においては家業承継を望まない場合がある。また、企業の特許技術と製品生産のノウハウについてみれば、それらは家族のメンバーだけに共有されており、通常の従業員と役員は、技術習得が非常に制限されている。次に、5～29人の企業規模である。この企業規模では、ほとんどの家族メンバーは企業の経営者生産者として活動している。子どもたちは家業承継をあまり好まない傾向が高い。B to Cの事業を営む家族企業では、家業承継が望まれている。最後に、5人以下の企業規模であるが、この企業規模では、生計型の企業・家計が多く存在する。

企業規模別にみると、賃金および労働条件、技術と熟練習得の可能性により、採用市場は企業規模別に区分されている。教育訓練管理について、大企業および技術を有する中小企業の場合、労働者の教育・訓練プログラムが機能している一方で、通常の中小企業の場合は、労働者の熟練形成と知識管理プログラムが正しく機能していない。

大企業の場合、体系的な評価・報酬管理が実施されている。評価は、個人評価、チーム評価、組織評価のような「多層評価」と同僚評価、上司評価、部下評価のような「多面評価」などの体系的な評価方法が導入および実施されている。賃金は基本給と成果給で構成され、そのレベルは労働組合との合意を通じて決定される場合がほとんどである。通常の中小企業の場合、体系的な評価・報酬管理をおこなう人材育成および財政的な余裕がない。評価による報酬ではなく、雇用契約書による賃金が支給される。退職および退社後も、第2の雇用および職業は、各々が生きる道を自分で探さなければならない。韓国企業（大企業および中小企業の両方）の人的資源管理のなかで、最も機能していないプログラムは、まさにこの退職管理制度なのである。

画像3 立命館大学経営学部の竇少杰 (Dou, Shaojie) 氏



(備考) 筆者撮影

2-2. 日本の老舗企業における家族経営と後継者育成(竇少杰氏)(画像3)

近年、日本で老舗企業が多く存在しているのはなぜかについて関心が高まっている。中国では老舗企業は少ないが、現在、事業承継問題が中国で話題になっている。というのも、事業承継問題のために、企業の多くが倒産してしまうからである。事業承継の最終目的は、「企業の持続可能な経営」である。家族企業の場合、

持続可能な経営を実現するために、次の3つの経営が求められる。1つは、企業経営である。競争力を確立するなどしっかりとした経営のことである。2つは、家族経営である。組織成員である家族をうまく経営しなければならない。たとえば、兄弟間での争いが事業の破綻をもたらした事例もあり、家族内のコミュニケーションが重要となる。3つは、財産経営である。相続税など税金の対策が必要となる。家族企業には、これら3つの経営が求められる。

家族経営は、一般的には家族が経営することに焦点が当てられがちであるが、実際には、家族を経営するということがもっとも重要な内容である。たとえば、日本のある大企業でも、親子間の関係がうまく経営されていなければ、企業そのものが消えてしまうということがあった。ここで重要なことの1つは、家族文化(家風)であり、それが確立・浸透されていたり、実践されていたりするかどうかということ、2つは、承継計画と後継者育成、3つは、家族内のコミュニケーション、4つは、家族関係の維持である。

一般的に後継者育成ないし後継者教育というが、これは、家族内教育と家族外教育とにまずわかれる。さらに家族内教育は、精神教育と技能教育にわかれる。このうち精神教育とは、家訓や企業家精神であり、家もっている精神的な教えである。また技能教育は、経営者として育成することで、企業を運営する能力を、経営者としていかに育てていくかということである。学校教育ではなく、OJTをつうじて仕事をしながら育むものである。

ここで1つの事例をとりあげる。それは、ツカキグループ(以下「ツカキ」という。)である。ツカキは、京都の企業であり、ルーツは近江商人(五箇荘商人)にある。創業は1867年であり、3代目の塚本喜左衛門から、現在の6代目に至るまで襲名制をしいている会社である。従業員

数は300人の企業である。着物の卸売から創業し、最近は、宝石、毛皮、不動産、ウェディングドレスなど事業領域は多岐にわたっている。ツカキの後継者育成でまず特筆すべきは、精神教育を大切にしている点である。たとえば、ツカキでは、陰徳善行を大事にしている。これは隠れたところで善を積み上げることである。また節約の精神も引き継がれており、たとえば、ツカキではちびた鉛筆を30数個ほど瓶のなかに保管している。これは、現在の社長の父親が逝去したときに、書斎のタンスをあけたらちびた鉛筆が瓶の中に見つかった。この節約し続ける努力を次世代にも残していこうと考えているという。ツカキでは、現在の社長が幼いときから言われ続けており、夜の10時半には就寝し朝の3時30分に早起きするという生活習慣を養っている。またサービス精神を養うために丁稚奉公により技能継承を試みている。また、技能教育については、兄弟で勉強会をしているという。家族外教育では、社会との共有機能を育むために、毎週土曜日に少年会として寺小屋に行かせ、商売のこころを養うようにしている。

2-3. パネルディスカッション

李氏ならびに竇氏による報告の後に、筆者をコーディネータとして、3名でパネルディスカッションをおこなった。このパネルディスカッションにおいては、筆者からいくつかの論点を報告者に対して提示し、それに基づいて活発な議論が展開された。ここでは紙幅の都合から、それらのなかでも家族企業における承継後継者は誰かという論点をとりあげる。

李氏の報告によれば、家族企業においては、その承継は基本的に直系の長男が優先される。これは報告のなかでは大企業の場合として紹介されたが、大企業に限定されてはおらず、基本的には韓国では、家族企業の承継で直系の男系が優先される場合が多いという。韓国では、かつて子どもが多く、兄弟がたくさんいた時代では、後継者として長男を優先したこともあった。しかしながら、現在では、子どもの数は少なくなっており、なかには子どもが女性1人だけだとか、女性の姉妹ということもありうる。日本の家族企業においても、かつては後継者として長男を優先したこともあったし、現在でもその場合が多いであろう。しかし、日本では、子どもが女性だけだとしても、娘婿として後継者を迎え入れる場合もある。韓国においては、娘婿を迎え入れることは報告者の知る限り見られていないというが、今後については、日本のようになる可能性もあるかもしれないという。ただし、あくまでこれから起こる未来のことであるために予測することは難しい。また韓国では、事業に関する思いが日本と大きく異なっている。韓国(人)では、家業においては「家」と「業」のなかでも、とくに「家」に重きを置く(もち

ろん「業」に重きを置く企業もある)。上述のように、後継者となる子どもが娘しかない場合には、家族以外の他の人に事業を譲るという選択をするよりは、ベンチャーでよくとられる手法と同じく、その企業を売却するという選択をとる。なぜ他人に事業を譲渡できないのかについては、一般化することは難しいが、繰り返し述べるように、事業を所有するという事は、財産が自分のものになるために、自分が所有する財産は他人に譲れないと考える場合が多い。

竇氏によれば、このような韓国のケースは、中国でもよく似ているという。むしろ異なるのは日本である。日本では、事業を持続させていくことが美德であるという考えがあるという。長きにわたって経営を続けてきた企業を老舗企業と言ったり、長寿企業と言ったりするのは、その表れである。日本では、いったん立ち上げた事業というよりは、その事業を営む経営体としての会社を存続させていくことが、運命の共同体として尊重される文化がある。それはオーナーたる経営者たちが抱く思いである。その反面、先代から長く受け継いだ会社を売却して、自分たちだけがお金を手にするという事は納得がいかないと考える。それはオーナーたる経営者たちだけでなく、従業員も含めて日本の世間に浸透した考えである。そのため、日本の家族企業では、子どもが女性だけの場合にも、娘婿を養子として迎え入れ、組織として継続させていくことを優先してきた。忠誠心という言葉があるが、日本では忠誠心のなかの「忠」が大事である。婿養子として、苗字を変えても、その家系を持続させていくために努めてきたのである。また日本の家族企業では、長男でなく、次男が後継者として家業を引き継ぐというケースもある。このようなことからすれば、日本における家族企業では、企業というのは、東アジアの諸国のなかでは、「社会の公器」というような認識がより強いことがうかがえる。会社に従事するものは親族以外にも従業員を含めて家族であるという大家族主義の考え方に立てば、従業員も家族であり、それらの生活を守るためにも組織の継続を大事にする。確実に会社組織を継続させていくため、また会社は従業員も含めた家族のものであり、家族が豊かになるための持続可能な経営が希求される。

3. おわりに

このたびの国際交流セッションでは、韓国の経営学者である李氏と、中国の経営学者である竇氏の両氏から韓国と日本それぞれの事例をもちいた報告を受け、またパネルディスカッション(画像4)での活発な議論を経て、韓国と日本の両国における「ファミリービジネスと老舗企業」の相違点について、より理解を深めることができた。すなわち、家族企業がその経営体を

画像4 パネルディスカッションの様子



(備考) 跡見学園女子大学マネジメント学部の許仲江氏撮影

長く持続させていくことで老舗企業になるためには、家族(ファミリー)の範囲、また事業(ビジネス)の継続の考え方が、東アジアの諸国(地域)のなかでも異なっているということである。近年、国際経営研究をめぐって、理論化にはその文脈(コンテキスト)が不可欠であるという文脈を組み込んだ説明(Contextualized Explanation)による理論化の重要性が指摘されている(Welch et al., 2011; 2022)。

この動きは、国際経営研究のみならず、アントレプレナーシップ研究(Zahra, 2007)や組織行動研究(Rousseau and Fried, 2001)などへと拡がりを見せている。日本のファミリービジネス(家族企業)や老舗企業に対する国際的な関心が高まっているが、「日本の」という文脈や、そこから導出されていく理論化や、既存の諸理論の発展は、日本の諸事例を国際的に比較検討することによって実現されるということをあらためて認識することができた。また、韓国の事例で強調されたように、中国も含めてアジアのなかには、家父長制が強い国も多い。日本では事情は変わってきつつあるとはいえ、そのような要素は多分に残されている。このような点はアジアに共通する事項であるが、欧米ではまた大きく異なるであろう。近年、経営研究をめぐっては、経営理論の多くが欧米から発せられたものであり、アジアの文脈から既存の欧米発の経営理論の修正や発展を目指していくという動きもある(Barkema et al., 2015)。これらは、われわれ東アジアの諸国を母国とする経営学者が、経営研究の発展のために果たすべき課題であろう。このことは経営研究に限らず、日本をはじめとする東アジアや、世界の中小企業研究の発展にとっての課題でもある(関, 2022)。

このたびの国際交流セッションは、じつに4年ぶりの完全対面での開催であり、韓国、中国、日本の東アジアの諸国(地域)間の国際交流セッションという名にふさわしい内容であった。協賛をいただいた信金中央金庫地域・中小企業研究所には、心から御礼を申し上げる。

〈参考文献〉

- ・ 関智宏 (2022) 「日本の『中小企業研究』と『日本の中小企業』研究—経営学領域からみた日本における中小企業研究のアイデンティティとその展望—」 同志社大学商学会 『同志社商学』 74(2) (同志社大学商学部100周年記念論文集) , pp.297-315。
- ・ 竇少杰・河口充勇・洪性奉 (2023) 『東アジアの家族企業と事業承継—その共通性と多様性—』 文真堂。
- ・ Barkema, H. G., Chen, X.-P., George, G., Luo, Y. and Tsui, A. S. (2015) “West meets east: New concepts and theories,” *Academy of Management Journal*, 58(2), 460-479.
- ・ Rousseau, D. M. and Fried, Y. (2001) “Location, location, location: contextualizing organizational research,” *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- ・ Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E., Piekkari, R. and Plakoyiannaki, E. (2022) “Reconciling theory and context: How the case study can set a new agenda for international business research,” *Journal of International Business Studies*, 53, 4-26.
- ・ Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. and Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011) “Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research,” *Journal of International Business Studies*, 42, 740-762.
- ・ Zahra, S. A. (2007) “Contextualizing theory building in entrepreneurship research,” *Journal of Business Venturing*, 22, 443-452.

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2023年12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
23.12.1	産業企業情報	2023-16	中小企業のSDGs経営を支える「中小企業・SDGsビジネス支援事業」③ － JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業－	薬品和寿
23.12.4	金利・為替見通し	2023-9	FRB、ECBの利上げサイクルは終了。24年半ば頃まで現在の金利水準を維持する見込み	峯岸直輝 鹿庭雄介
23.12.5	金融調査情報	2023-9	中国の不動産バブル収縮の先にあるのはlost decade(s)か －成長鈍化の回避に向け着実なデレバレッジが不可欠－	平岡芳博
23.12.5	金融調査情報	2023-10	信用金庫による地元での「絆、信頼、ネットワーク」構築への貢献の可能性 －玉島信用金庫お取引先へのアンケート調査の結果を基に－	奥津智彦 品田雄志
23.12.5	経済金融情報	2023-5	共働き子育て世帯の経済効果 －女性のフルタイム勤務環境整備で、世帯収入の拡大余地あり－	鹿庭雄介
23.12.13	ニュース&トピックス	2023-56	拡大への期待が高まるサステナブルファイナンス －「サステナブル投資残高アンケート2023 調査結果速報」の紹介－	薬品和寿
23.12.18	ニュース&トピックス	2023-57	DXの潮流において中小企業にこそ求められる「リスキリング」 －「学ぶ労働者」のすそ野を広げるために－	薬品和寿
23.12.19	金融調査情報	2023-11	最近の信用金庫と国内銀行の貸出先別貸出動向	間下 聡
23.12.22	産業企業情報	2023-18	新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業③ (トラック運送業編) －地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える－	湊谷 嶺 鉢 嶺 実
23.12.22	産業企業情報	2023-19	排出削減困難なセクターにおいて脱炭素化に挑戦する中小企業 －佐川商事株式会社(福島県石川郡石川町)の挑戦－	薬品和寿

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
23.12.5	講座	地域における信用金庫業界の取組について	駿河台大学寄附講座「地域と金融/金融 Today」	駿河台大学、飯能信用金庫	大野英明
23.12.20	講演	内外経済情勢と今後の展望	第370回ならちゅうしん経営研究会例会	奈良中央信用金庫	角田 匠
23.12.22	講演	「ESG金融」における地域金融の役割	木材利用システム研究会サステナブル部会 月例勉強会	木材利用システム研究会サステナブル部会	薬品和寿

3.原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
23.12.18	中小企業の将来を見据えた事業承継について(上)	ニッキンレポート	(株)日本金融通信社	鉢 嶺 実

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. 過去データの一部が訂正されている場合がある。
 - 4. 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
 - 5. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島島の4県である。
- ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ(<https://www.sebri.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員		合 計	
							男 子	女 子		
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
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
6	254	6,659	214	7,127	8,958,298	2,019	59,608	43,570	103,178	105,197
9	254	6,655	208	7,117	8,927,984	2,016	58,718	42,750	101,468	103,484
22. 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
3	254	6,645	207	7,106	8,886,797	2,007	56,309	40,767	97,076	99,083
4	254	6,643	207	7,104	8,886,395	2,006	58,444	43,321	101,765	103,771
5	254	6,643	207	7,104	8,885,273	2,004	58,293	43,210	101,503	103,507
6	254	6,643	207	7,104	8,851,391	2,014	57,807	42,946	100,753	102,767
7	254	6,644	207	7,105	8,838,347	2,014	57,400	42,877	100,277	102,291
8	254	6,644	205	7,103	8,827,785	2,014	57,354	42,480	99,834	101,848
9	254	6,642	205	7,101	8,823,592	2,012	56,987	42,161	99,148	101,160
10	254	6,635	206	7,095	8,818,148	2,010	56,824	42,028	98,852	100,862
11	254	6,624	205	7,083	8,813,650	2,006	56,697	41,955	98,652	100,658

信用金庫の合併等

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

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2019.3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5
20.3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0
21.3	1,555,959	7.1	755,482	18.4	798,412	△ 1.5	2,064	△ 49.6	1,555,158	7.1	2,058	175.3
22.3	1,588,700	2.1	796,811	5.4	790,813	△ 0.9	1,075	△ 47.9	1,587,787	2.0	2,500	21.5
6	1,624,783	1.7	826,940	4.4	796,971	△ 0.9	872	△ 42.2	1,624,156	1.7	3,032	5.9
9	1,621,384	1.4	826,083	4.1	794,500	△ 1.1	800	△ 39.0	1,620,502	1.4	2,722	△ 4.4
22.11	1,621,253	1.1	830,147	3.6	790,237	△ 1.3	867	△ 26.3	1,620,549	1.1	1,406	△ 48.2
12	1,628,378	1.1	839,095	3.5	788,474	△ 1.2	807	△ 30.3	1,627,627	1.1	1,125	△ 61.2
23.1	1,620,101	1.0	833,231	3.7	786,083	△ 1.5	786	△ 31.6	1,619,442	1.0	1,006	△ 62.4
2	1,622,667	0.8	840,562	3.5	781,333	△ 1.8	771	△ 32.3	1,621,956	0.8	968	△ 62.7
3	1,602,802	0.8	827,401	3.8	774,291	△ 2.0	1,109	3.1	1,601,689	0.8	725	△ 70.9
4	1,630,890	0.7	854,619	3.4	775,499	△ 1.9	771	△ 23.3	1,629,858	0.7	830	△ 69.9
5	1,623,620	0.6	846,558	3.3	776,307	△ 2.1	754	△ 19.9	1,622,938	0.5	847	△ 70.7
6	1,632,730	0.4	852,390	3.0	779,583	△ 2.1	756	△ 13.3	1,632,064	0.4	962	△ 68.2
7	1,628,297	0.4	848,222	3.0	779,285	△ 2.3	790	△ 11.8	1,627,644	0.4	845	△ 72.5
8	1,629,343	0.3	852,206	3.0	776,393	△ 2.5	743	△ 6.5	1,628,710	0.3	839	△ 70.5
9	1,632,506	0.6	856,413	3.6	775,323	△ 2.4	769	△ 3.8	1,631,401	0.6	778	△ 71.3
10	1,630,307	0.2	858,832	3.0	770,697	△ 2.6	777	△ 7.7	1,629,691	0.2	738	△ 56.5
11	1,622,847	0.0	854,496	2.9	767,581	△ 2.8	769	△ 11.2	1,622,171	0.1	751	△ 46.6

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2019.3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8
20.3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4
21.3	80,842	8.7	58,384	5.9	279,418	9.5	287,645	6.9	39,277	4.7	329,627	6.1
22.3	82,563	2.1	59,475	1.8	285,918	2.3	293,211	1.9	39,746	1.1	338,518	2.6
6	87,354	2.4	60,744	1.8	290,203	2.2	300,316	1.5	40,883	1.4	343,791	2.6
9	86,135	2.0	60,732	1.1	289,192	1.6	299,911	1.6	40,607	1.2	343,805	2.7
22.11	86,764	1.9	60,574	1.2	288,772	1.2	299,974	1.3	40,581	1.2	342,940	2.1
12	87,484	1.7	60,863	1.0	289,569	1.2	301,196	1.2	40,673	1.0	344,769	2.0
23.1	86,427	1.9	60,446	1.1	288,217	1.2	299,951	1.2	40,372	0.8	343,260	1.9
2	86,122	1.4	60,530	1.1	288,585	1.0	300,665	1.1	40,505	0.5	343,339	1.6
3	83,620	1.2	60,063	0.9	287,056	0.3	296,132	0.9	39,640	△ 0.2	343,108	1.3
4	87,364	1.0	60,669	0.4	290,618	0.3	302,225	0.8	40,576	0.1	344,746	1.2
5	87,005	0.8	60,289	0.1	288,787	0.1	300,403	0.7	40,700	0.3	345,382	1.1
6	87,957	0.6	60,707	△ 0.0	289,594	△ 0.2	302,313	0.6	40,980	0.2	347,269	1.0
7	87,186	0.4	60,423	△ 0.0	288,243	△ 0.4	302,064	0.7	40,723	△ 0.0	346,715	0.9
8	87,148	0.8	60,493	△ 0.3	288,257	△ 0.4	303,036	0.7	40,847	△ 0.1	345,979	0.4
9	87,242	1.2	60,803	0.1	289,041	△ 0.0	302,873	0.9	40,672	0.1	347,670	1.1
10	87,052	0.7	60,585	△ 0.2	288,935	△ 0.2	303,245	0.7	40,682	△ 0.0	345,963	0.5
11	87,260	0.5	60,285	△ 0.4	287,498	△ 0.4	301,553	0.5	40,363	△ 0.5	344,294	0.3

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	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7
20.3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2
21.3	324,479	6.3	66,315	7.0	30,428	5.6	26,012	9.2	31,203	7.0	1,555,959	7.1
22.3	330,406	1.8	67,400	1.6	30,946	1.7	26,547	2.0	31,522	1.0	1,588,700	2.1
6	338,808	0.4	68,464	0.9	31,577	1.8	28,005	1.4	32,215	1.3	1,624,783	1.7
9	338,927	△ 0.0	68,309	1.0	31,522	1.4	27,814	0.8	32,033	1.2	1,621,384	1.4
22.11	339,422	△ 0.1	68,337	0.7	31,539	1.6	27,903	0.8	32,019	1.1	1,621,253	1.1
12	340,964	0.0	68,483	0.5	31,691	1.3	28,087	0.7	32,185	1.0	1,628,378	1.1
23.1	339,451	△ 0.2	68,148	0.4	31,576	1.3	27,837	0.7	31,998	0.8	1,620,101	1.0
2	340,253	△ 0.3	68,531	0.4	31,701	1.6	27,974	0.7	32,076	0.8	1,622,667	0.8
3	332,820	0.7	67,675	0.4	31,737	2.5	26,730	0.6	31,787	0.8	1,602,802	0.8
4	341,121	0.5	68,578	0.0	32,108	2.1	28,062	0.3	32,341	0.7	1,630,890	0.7
5	338,613	0.3	68,081	0.1	32,110	2.6	27,798	0.0	31,996	△ 0.1	1,623,620	0.6
6	340,245	0.4	68,717	0.3	32,437	2.7	27,978	△ 0.0	32,108	△ 0.3	1,632,730	0.4
7	339,763	0.2	68,554	0.3	32,404	2.6	27,854	△ 0.2	31,957	△ 0.2	1,628,297	0.4
8	340,054	0.2	68,636	0.2	32,521	2.9	27,972	0.0	32,019	△ 0.2	1,629,343	0.3
9	340,722	0.5	68,657	0.5	32,436	2.8	28,055	0.8	31,935	△ 0.3	1,632,506	0.6
10	340,223	0.0	68,602	△ 0.0	32,507	2.7	28,099	0.2	32,010	△ 0.3	1,630,307	0.2
11	338,770	△ 0.1	68,208	△ 0.1	32,406	2.7	27,964	0.2	31,853	△ 0.5	1,622,847	0.0

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金				外貨預金等			
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率			
								前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
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
22. 3	1,588,899	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6
6	1,624,782	1.7	1,204,493	1.6	575,730	7.0	628,384	△ 2.7	369	△ 52.6
9	1,621,383	1.4	1,200,101	1.3	575,568	6.3	624,179	△ 2.8	344	△ 52.8
22. 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
3	1,602,800	0.8	1,202,059	0.5	589,387	4.8	612,348	△ 3.2	315	△ 37.0
4	1,630,889	0.7	1,207,964	0.3	597,347	4.4	610,294	△ 3.2	313	△ 28.3
5	1,623,619	0.6	1,199,384	0.3	590,814	4.5	608,240	△ 3.3	320	△ 24.8
6	1,632,728	0.4	1,208,645	0.3	600,919	4.3	607,398	△ 3.3	319	△ 13.6
7	1,628,296	0.4	1,204,578	0.1	597,703	4.0	606,539	△ 3.3	326	△ 13.3
8	1,629,342	0.3	1,209,646	0.2	604,470	4.2	604,863	△ 3.4	303	△ 13.6
9	1,632,505	0.6	1,204,113	0.3	600,983	4.4	602,818	△ 3.4	303	△ 11.7
10	1,630,306	0.2	1,207,971	0.1	607,718	4.0	599,944	△ 3.4	299	△ 14.0
11	1,622,846	0.0	1,200,366	0.0	602,359	3.9	597,708	△ 3.5	290	△ 17.5

年月末	一般法人預金				公金預金					
	前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	外貨預金等	前年同月比 増減率			
								前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
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
22. 3	329,622	1.5	213,875	△ 0.2	115,423	4.8	316	△ 16.7	54,752	12.0
6	333,071	0.0	217,574	△ 1.7	115,166	3.4	324	△ 6.9	77,957	10.7
9	335,241	0.5	218,769	△ 0.4	116,145	2.6	319	△ 5.5	76,633	8.3
22. 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
3	331,487	0.5	215,924	0.9	115,228	△ 0.1	327	3.2	58,302	6.4
4	344,021	0.6	228,236	0.9	115,454	0.0	323	0.1	67,385	4.8
5	335,702	0.3	220,180	0.7	115,211	△ 0.3	302	△ 9.4	76,508	2.6
6	333,233	0.0	217,805	0.1	115,119	△ 0.0	301	△ 7.0	79,128	1.5
7	330,886	△ 1.2	215,731	△ 1.7	114,822	△ 0.2	325	△ 2.3	80,881	6.9
8	328,951	△ 0.2	214,118	0.2	114,521	△ 1.0	304	△ 1.2	79,167	0.4
9	342,044	2.0	226,430	3.5	115,280	△ 0.7	326	2.3	74,862	△ 2.3
10	334,678	0.2	219,194	0.9	115,140	△ 0.9	336	△ 4.8	76,114	0.4
11	332,510	0.0	218,124	0.8	114,039	△ 1.6	339	△ 9.0	78,186	△ 0.3

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
22. 3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0	2,500
6	31,648	2.7	46,307	17.0	0	△ 100.0	9,255	△ 2.6	0	3,032
9	29,734	△ 1.9	46,896	15.9	0	△ 100.0	9,402	△ 1.5	0	2,722
22. 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
3	19,639	5.9	38,661	6.7	0	...	10,947	26.9	0	725
4	27,386	1.6	39,995	7.2	0	...	11,514	26.1	0	830
5	33,390	0.4	43,115	4.4	0	...	12,020	24.6	0	847
6	31,741	0.2	47,385	2.3	0	...	11,716	26.5	0	962
7	32,498	16.9	48,380	1.2	0	...	11,946	39.0	0	845
8	31,683	2.2	47,481	△ 0.6	0	...	11,573	22.3	0	839
9	27,405	△ 7.8	47,453	1.1	0	...	11,480	22.1	0	778
10	29,895	0.4	46,216	0.4	0	...	11,538	14.1	0	738
11	31,895	△ 1.4	46,288	0.4	0	...	11,779	9.2	0	750

(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
22. 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
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
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
22.11	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
3	798,304	1.3	4,014	△ 1.3	794,290	1.3	32,768	4.6	729,871	0.9	31,650	5.7
4	796,946	1.3	4,341	△ 1.5	792,605	1.3	31,667	4.6	730,938	1.0	29,999	7.0
5	794,984	1.3	3,734	△ 1.6	791,250	1.3	30,879	4.4	730,412	1.0	29,958	6.6
6	795,833	1.2	3,755	△ 1.9	792,078	1.2	31,081	3.9	730,751	0.9	30,245	7.6
7	795,768	1.0	3,663	△ 15.3	792,105	1.0	31,468	3.6	730,274	0.7	30,363	8.0
8	795,842	1.0	3,535	△ 5.0	792,307	1.1	31,658	3.2	730,063	0.7	30,584	7.4
9	803,487	1.3	4,131	5.8	799,355	1.3	32,702	2.8	734,005	1.0	32,648	6.5
10	798,780	1.0	3,531	△ 7.7	795,248	1.1	32,592	2.2	731,394	0.8	31,262	6.8
11	798,678	0.9	3,522	△ 7.5	795,155	1.0	32,850	1.5	730,756	0.7	31,547	6.4

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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
22. 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
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
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
22.11	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
3	35,026	1.0	27,094	2.0	155,753	0.4	145,890	1.9	17,330	△ 0.4	163,065	1.9
4	34,576	1.3	26,877	2.4	156,104	0.6	145,795	2.1	17,222	△ 0.2	162,117	1.9
5	34,377	1.1	26,787	2.1	155,523	0.6	145,791	2.1	17,260	0.0	161,708	1.8
6	34,451	0.9	26,820	2.1	155,556	0.5	146,002	2.1	17,202	△ 0.3	161,985	1.5
7	34,500	0.4	26,788	1.8	155,492	0.3	146,083	1.9	17,223	△ 0.5	161,653	1.2
8	34,623	0.8	26,808	1.8	155,138	0.3	146,244	2.1	17,245	△ 0.5	161,693	1.3
9	34,918	1.2	27,141	1.8	156,553	0.6	147,596	2.2	17,344	△ 0.1	163,973	1.5
10	34,699	0.7	26,952	1.4	155,605	0.2	146,945	2.0	17,232	△ 0.4	162,462	1.3
11	34,816	0.9	27,024	1.7	155,496	0.2	147,010	1.9	17,211	△ 0.4	162,523	1.2

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
22. 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
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
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
22.11	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
3	173,783	1.0	34,906	0.6	12,146	2.6	14,612	2.3	17,006	1.2	798,304	1.3
4	174,047	1.0	34,753	0.1	12,180	2.8	14,639	2.7	16,945	1.4	796,946	1.3
5	173,412	0.9	34,709	0.1	12,179	2.5	14,598	2.8	16,932	1.1	794,984	1.3
6	173,616	0.9	34,703	0.6	12,169	1.8	14,655	2.8	16,967	1.2	795,833	1.2
7	173,638	0.5	34,752	0.5	12,234	2.0	14,724	2.9	16,973	1.0	795,768	1.0
8	173,577	0.6	34,780	0.7	12,268	2.2	14,756	3.2	17,003	1.1	795,842	1.0
9	174,791	0.9	35,008	1.0	12,416	3.1	14,907	3.6	17,131	0.9	803,487	1.3
10	174,036	0.5	34,837	0.7	12,369	2.8	14,857	3.4	17,071	0.8	798,780	1.0
11	173,675	0.3	34,816	0.6	12,382	2.7	14,929	3.9	17,082	0.7	798,678	0.9

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
					製造業				建設業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2019. 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	468,301	1.4	64.4	60,903	△ 0.9	8.3	53,102	1.9	7.3
21. 3	784,372	7.9	100.0	527,732	12.6	67.2	69,003	13.3	8.7	68,890	29.7	8.7
21.12	788,776	0.8	100.0	532,930	1.4	67.5	69,126	△ 0.3	8.7	70,040	4.0	8.8
22. 3	788,011	0.4	100.0	531,593	0.7	67.4	68,325	△ 0.9	8.6	69,810	1.3	8.8
6	785,823	0.1	100.0	528,648	0.1	67.2	67,561	△ 1.6	8.5	67,697	△ 0.7	8.6
9	792,653	0.7	100.0	536,181	1.0	67.6	68,566	△ 0.2	8.6	69,588	0.3	8.7
12	797,101	1.0	100.0	540,389	1.3	67.7	69,202	0.1	8.6	70,524	0.6	8.8
23. 3	798,303	1.3	100.0	540,547	1.6	67.7	68,634	0.4	8.5	70,463	0.9	8.8
6	795,832	1.2	100.0	536,973	1.5	67.4	67,420	△ 0.2	8.4	68,009	0.4	8.5
9	803,486	1.3	100.0	544,402	1.5	67.7	68,166	△ 0.5	8.4	69,499	△ 0.1	8.6

年 月 末	卸売業				小売業				不動産業				個人による貸家業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2019. 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	28,508	0.2	3.9	25,885	0.6	3.5	170,624	1.5	23.4	57,275	△ 2.2	7.8				
21. 3	33,660	18.0	4.2	31,690	22.4	4.0	172,619	1.1	22.0	55,571	△ 2.9	7.0				
21.12	34,138	1.5	4.3	31,887	1.1	4.0	174,068	0.6	22.0	54,752	△ 2.2	6.9				
22. 3	33,678	0.0	4.2	31,624	△ 0.2	4.0	175,363	1.5	22.2	55,201	△ 0.6	7.0				
6	33,383	△ 0.7	4.2	31,399	△ 1.4	3.9	176,026	1.8	22.4	54,936	△ 0.7	6.9				
9	34,035	0.2	4.2	31,732	△ 0.3	4.0	177,787	2.4	22.4	54,658	△ 0.7	6.8				
12	34,425	0.8	4.3	31,910	0.0	4.0	179,113	2.8	22.4	54,277	△ 0.8	6.8				
23. 3	34,019	1.0	4.2	31,666	0.1	3.9	180,431	2.8	22.6	53,886	△ 2.3	6.7				
6	33,485	0.3	4.2	31,374	△ 0.0	3.9	181,462	3.0	22.8	53,641	△ 2.3	6.7				
9	34,017	△ 0.0	4.2	31,548	△ 0.5	3.9	183,477	3.2	22.8	53,622	△ 1.8	6.6				

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品貸貸業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2019. 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	9,042	2.9	1.2	6,112	1.6	0.8	21,930	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3				
21. 3	13,699	51.5	1.7	6,732	10.1	0.8	24,276	10.6	3.0	3,020	4.1	0.3				
21.12	13,787	3.9	1.7	6,675	△ 1.8	0.8	24,255	△ 0.6	3.0	3,029	0.1	0.3				
22. 3	13,655	△ 0.3	1.7	6,605	△ 1.8	0.8	23,682	△ 2.4	3.0	3,065	1.5	0.3				
6	13,572	△ 2.7	1.7	6,565	△ 2.0	0.8	23,605	△ 2.8	3.0	3,011	0.7	0.3				
9	13,514	△ 2.6	1.7	6,562	△ 1.5	0.8	23,705	△ 1.9	2.9	3,083	0.7	0.3				
12	13,476	△ 2.2	1.6	6,570	△ 1.5	0.8	23,955	△ 1.2	3.0	3,054	0.8	0.3				
23. 3	13,366	△ 2.1	1.6	6,467	△ 2.0	0.8	23,853	0.7	2.9	3,095	0.9	0.3				
6	13,183	△ 2.8	1.6	6,341	△ 3.4	0.7	23,787	0.7	2.9	3,069	1.9	0.3				
9	13,138	△ 2.7	1.6	6,305	△ 3.9	0.7	23,955	1.0	2.9	3,211	4.1	0.3				

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸				地方公共団体				個人				住宅ローン			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2019. 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	204,612	0.9	28.1	171,328	1.0	23.5				
21. 3	31	△ 20.2	0.0	52,933	△ 1.6	6.7	203,707	△ 0.4	25.9	172,462	0.6	21.9				
21.12	27	△ 15.6	0.0	51,127	△ 3.1	6.4	204,719	0.4	25.9	174,193	0.9	22.0				
22. 3	26	△ 13.1	0.0	51,723	△ 2.2	6.5	204,694	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1				
6	25	△ 12.8	0.0	52,445	△ 1.2	6.6	204,729	0.5	26.0	174,895	1.2	22.2				
9	25	△ 8.0	0.0	50,927	△ 1.1	6.4	205,544	0.7	25.9	175,457	1.2	22.1				
12	29	10.2	0.0	50,687	△ 0.8	6.3	206,024	0.6	25.8	176,102	1.0	22.0				
23. 3	29	9.5	0.0	51,103	△ 1.1	6.4	206,653	0.9	25.8	176,447	1.1	22.1				
6	42	63.9	0.0	51,838	△ 1.1	6.5	207,019	1.1	26.0	176,778	1.0	22.2				
9	42	67.9	0.0	51,063	0.2	6.3	208,020	1.2	25.8	177,347	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
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
6	13,741	488,671	(△2.3)	379,383	(△0.5)	0	801	0	6,400	2,727	13
9	14,414	447,974	(△10.3)	341,972	(2.4)	0	1,017	0	6,480	2,711	12
22.11	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
3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	428	0	6,105	2,471	10
4	14,071	463,775	(△6.7)	385,354	(1.1)	0	770	0	6,093	2,507	10
5	14,130	457,947	(△6.3)	383,813	(2.3)	0	918	0	5,998	2,514	10
6	14,148	461,888	(△5.4)	387,830	(2.2)	0	1,030	0	6,082	2,539	10
7	14,011	454,698	(△4.0)	382,051	(1.9)	0	796	0	6,082	2,550	10
8	13,914	454,258	(△3.0)	383,068	(0.9)	0	736	0	6,026	2,661	10
9	14,312	447,915	(△0.0)	343,120	(0.3)	0	584	0	5,898	2,738	10
10	13,343	453,400	(△0.9)	381,654	(0.8)	0	1,224	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638	(△1.0)	376,878	(0.3)	0	1,468	0	5,839	2,731	10

年月末	有価証券										株式	
	国債		地方債		短期社債		社債		公社公団債金融債その他			
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
22. 3	486,875	(4.5)	84,181	(8.6)	83,716	589	161,228	(1.2)	52,365	3,508	105,355	11,343
6	492,444	(7.1)	86,690	(18.2)	82,506	619	163,427	(3.0)	50,420	3,494	109,512	8,873
9	491,320	(5.3)	85,143	(14.5)	82,026	269	164,387	(3.1)	48,868	3,401	112,118	8,800
22.11	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
3	464,159	(△4.6)	77,197	(△8.2)	75,694	0	159,072	(△1.3)	44,463	3,174	111,433	11,489
4	476,335	(△2.4)	79,893	(△6.3)	77,431	379	163,178	(0.7)	44,705	3,463	115,008	8,680
5	475,713	(△3.2)	79,578	(△6.9)	77,562	729	163,602	(0.6)	44,230	3,550	115,822	8,229
6	473,934	(△3.7)	77,639	(△10.4)	76,991	539	164,074	(0.3)	43,450	3,613	117,010	8,014
7	478,027	(△2.8)	79,114	(△7.7)	77,328	614	165,856	(0.6)	43,156	3,706	118,993	7,936
8	479,907	(△2.1)	79,983	(△4.4)	77,510	614	166,495	(1.0)	42,950	3,794	119,749	7,997
9	479,586	(△2.3)	79,973	(△6.0)	77,048	404	166,772	(1.4)	42,233	3,926	120,613	8,174
10	479,875	(△1.9)	80,218	(△5.8)	77,115	494	166,770	(1.4)	41,608	4,042	121,118	8,248
11	477,561	(△2.1)	79,934	(△6.0)	76,580	464	166,436	(1.1)	40,790	4,203	121,442	8,253

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
22. 3	0	55,404	87,532	2,878	984,798	(4.4)	317,772	49.5	61.8	30.5	19.9	32.2
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
9	0	54,996	92,939	2,757	963,932	(△2.6)	341,972	48.8	59.3	30.2	21.0	35.4
22.11	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
3	0	51,028	86,372	3,304	922,504	(△6.3)	329,445	49.7	57.5	28.9	20.5	35.7
4	0	53,022	90,743	3,006	963,565	(△4.5)	385,354	48.8	59.0	29.1	23.6	39.9
5	0	52,369	90,605	3,035	957,233	(△4.6)	383,813	48.9	58.9	29.2	23.6	40.0
6	0	52,185	91,395	3,093	959,635	(△4.4)	387,830	48.7	58.7	29.0	23.7	40.4
7	0	52,088	91,951	3,136	956,177	(△3.4)	382,051	48.8	58.6	29.3	23.4	39.9
8	0	52,201	91,949	3,155	957,515	(△2.5)	383,068	48.8	58.7	29.4	23.4	40.0
9	0	52,036	91,996	3,179	951,046	(△1.3)	343,120	49.1	58.2	29.3	21.0	36.0
10	0	51,995	91,862	3,170	956,474	(△1.4)	381,654	48.9	58.6	29.4	23.3	39.9
11	0	51,158	91,595	3,138	950,267	(△1.6)	376,878	49.1	58.5	29.4	23.2	39.6

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		うち地方銀行		前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
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
22. 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
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
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
22.11	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
3	1,602,802	0.8	11,310,071	3.3	7,377,773	4.0	5,678,256	4.6	4,636,249	3.6	3,247,058	2.0
4	1,630,890	0.7	11,355,392	3.4	7,390,900	4.1	5,721,463	5.1	4,660,231	4.1	3,271,090	2.1
5	1,623,620	0.6	11,377,797	3.3	7,429,146	4.0	5,761,330	5.1	4,692,533	4.0	3,260,253	1.9
6	1,632,730	0.4	11,336,438	3.3	7,362,321	4.2	5,687,808	5.1	4,599,640	3.6	3,280,068	1.8
7	1,628,297	0.4	11,355,219	3.4	7,408,511	4.5	5,736,982	5.7	4,638,187	4.3	3,256,382	1.3
8	1,629,343	0.3	11,370,928	3.5	7,421,799	4.6	5,745,977	5.6	4,642,987	4.2	3,257,886	1.6
9	1,632,506	0.6	11,308,652	3.4	7,362,100	4.1	5,685,599	4.8	4,578,437	3.2	3,253,024	2.2
10	1,630,307	0.2	11,344,682	3.1	7,406,503	3.9	5,741,683	4.7	4,626,627	3.3	3,247,586	1.7
11	1,622,847	0.0	11,455,766	3.1	7,514,212	4.1	5,829,981	4.8	4,708,254	3.7	3,251,089	1.4

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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
22. 3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
6	682,379	1.8	1,949,671	1.5	14,540,209	0.0
9	678,501	2.1	1,937,240	1.1	14,488,816	△ 0.2
22.11	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	—	—	—	—
3	685,240	2.1	1,949,515	0.7	14,862,388	2.7
4	693,402	2.0	—	—	—	—
5	688,398	1.8	—	—	—	—
6	694,049	1.7	1,960,277	0.5	14,929,445	2.6
7	690,326	1.2	—	—	—	—
8	691,243	1.6	—	—	—	—
9	693,528	2.2	1,941,438	0.2	14,882,596	2.7
10	690,593	1.4	—	—	—	—
11	690,465	1.4	—	—	—	—

- (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
22. 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
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
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
22. 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
3	798,304	1.3	2,902,852	4.5	2,199,088	3.2	2,482,106	4.6	545,342	4.2	6,728,604	4.1
4	796,946	1.3	2,903,272	4.9	2,194,568	3.8	2,486,932	4.6	545,588	4.0	6,732,738	4.3
5	794,984	1.3	2,904,636	4.5	2,195,129	3.5	2,489,203	4.4	546,033	3.9	6,734,856	4.0
6	795,833	1.2	2,913,182	3.9	2,195,770	2.7	2,496,810	4.4	548,683	3.9	6,754,508	3.7
7	795,768	1.0	2,919,788	3.9	2,198,651	2.7	2,504,234	4.0	550,596	3.6	6,770,386	3.6
8	795,842	1.0	2,933,283	4.0	2,204,810	2.7	2,505,901	3.8	551,367	3.7	6,786,393	3.6
9	803,487	1.3	2,949,831	3.6	2,213,822	2.2	2,522,279	4.1	554,331	3.6	6,829,928	3.5
10	798,780	1.0	2,954,492	3.6	2,215,291	2.2	2,523,923	3.7	553,631	3.1	6,830,826	3.3
11	798,678	0.9	2,982,467	4.3	2,238,273	3.1	2,530,132	3.5	554,706	2.9	6,865,983	3.5

- (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

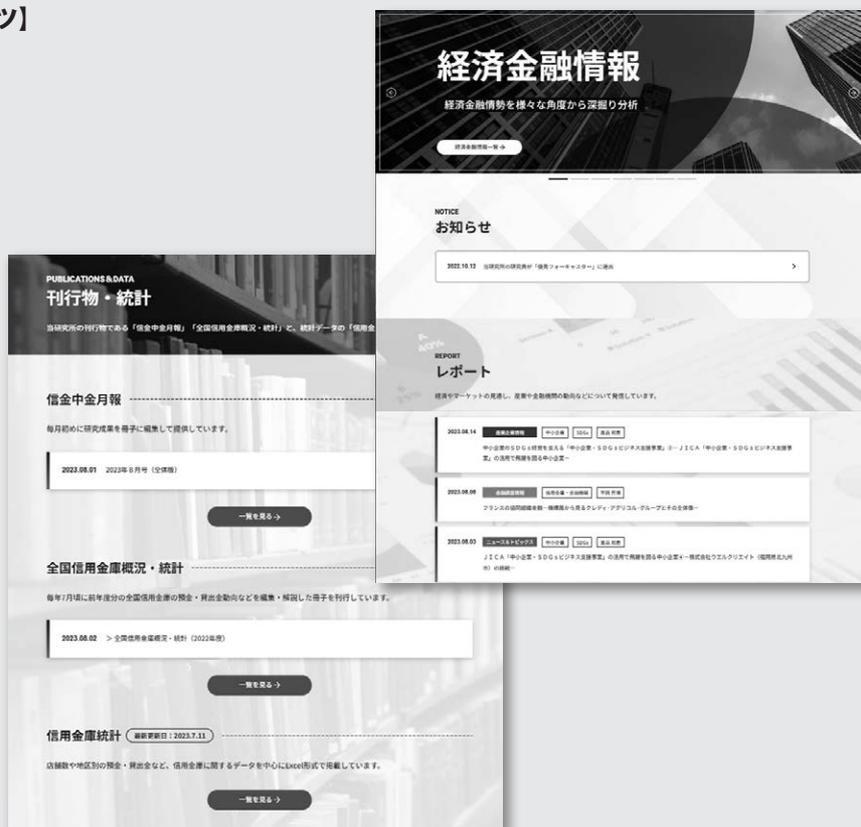
活動記録
研究員紹介

○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

2024年2月1日 発行

2024年2月号 第23巻 第2号(通巻616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