

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第23巻 第4号(通巻618号) 2024.4

日本の若年層のリスク資産選択行動

信用金庫の新しいビジネスモデル策定
—次期中計策定時の留意点など—

信用金庫の長期安定に向けた「目標利益率」について
—サステナブル成長率の概念を用いた考察—

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—

令和5年版犯罪収益移転危険度調査書(NRA)について
—特定事業者作成書面(リスク評価書)の高度化に向けて—

好調な米国経済に死角はあるか
—メインシナリオは軟着陸も、複数リスクの同時発生には要注意—

地域・中小企業関連経済金融日誌(2月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

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

	日本の若年層のリスク資産選択行動 2 信金中金月報掲載論文編集委員 村上恵子 (県立広島大学 地域創生学部教授)
調 査	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 刀禰和之 4 —次期中計策定時の留意点など—
	信用金庫の長期安定に向けた「目標利益率」について 品田雄志 18 —サステナブル成長率の概念を用いた考察—
	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 藁品和寿 33 —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—
	令和5年版犯罪収益移転危険度調査書(NRA)について 藁品和寿 48 —特定事業者作成書面(リスク評価書)の高度化に向けて—
	好調な米国経済に死角はあるか 鹿庭雄介 56 —メインシナリオは軟着陸も、複数リスクの同時発生には要注意—
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(2月) 64
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2月) 66
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 68

日本の若年層のリスク資産選択行動

信金中金月報掲載論文編集委員

村上 恵子

(県立広島大学 地域創生学部教授)

2024年1月に新しい少額投資非課税制度（新NISA）が始まり、同年2月には34年ぶりに日経平均株価が最高値を更新した。このような中、株式や投資信託への関心はますます高まり、その動きは若年層にも広がっている。そこで、今回は、若年層のリスク資産選択行動について見ていきたい。

わが国の若年層の資産選択行動に関しては、彼らが長い投資期間を持つにもかかわらず、資産が無リスク資産に偏り、リスク資産の保有はほとんど進んでいないことが、たびたび指摘されてきた。事実、金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査(単身世帯、令和4年)」の金融資産保有世帯・種類別金融商品保有額のデータを見ると、金融資産保有額に占めるリスク資産(ここでは株式と投資信託)の割合は、20歳代19.5%、30歳代37.4%、40歳代37.0%、50歳代38.3%、60歳代24.1%、70歳代31.0%であり、20歳代のリスク資産保有割合の低さが確認できる。もちろんリスク資産保有割合は投資可能な期間以外の要因、具体的には収入や保有金融資産額、家族構成、計画している今後のライフイベント、リスク許容度(リスクをどの程度受け入れられるか)などの影響も受ける。例えば一般に収入や金融資産保有額の増加はリスク資産保有割合を高める傾向にあるため、収入等の少ない20歳代のリスク資産保有割合は低くなる。また、金融広報中央委員会「金融リテラシー調査2022年」を見ると、金融リテラシーに関する正誤問題の正答率は29歳以下が最も低いが、このことも若年層のリスク資産保有割合の低さに影響を及ぼしている可能性がある。

このように若年層のリスク資産保有割合は他の年代と比較して低い傾向にある。では、若年層のリスク資産ポートフォリオ、すなわちリスク資産の組み合わせは他の年代と異なるのであろうか。このことについて考える前に、リターンとリスクに基づいて最適な資産の組み合わせを探る「現代ポートフォリオ理論(Modern Portfolio Theory: MPT)」と、そこから導き出される「分離定理」について触れておきたい。現代ポートフォリオ理論は、効用(満足度)の最大化に向けて合理的に行動する投資家や資本市場の完全性などを仮定した上で、リスク回避的な投資家にとっての最適ポートフォリオを決定しようとする理論である。この理論をも

とに、無リスク資産が存在する場合、最適ポートフォリオは効率的フロンティア上のリスク資産ポートフォリオと無リスク資産の組み合わせとなり、リスク資産の最適ポートフォリオは1つに決まると結論付けたのが「分離定理」である。すなわち、すべての投資家は、それぞれのリスク・リターンの選好とは無関係に同一のリスク資産ポートフォリオを保有するのである。なお、リスク資産の最適ポートフォリオは1つに決まるとする分離定理は、パッシブ運用を採用する根拠にもなっている。

すべての仮定が満たされ、分離定理が成立するならば、リスク資産のポートフォリオはどの年代でも同じになるはずである。しかし、筆者の知る限り、このことを直接分析できる年代別のリスク資産ポートフォリオのデータは公開されていない。そこで、以下では、運営管理機関連絡協議会「確定拠出年金統計資料」に掲載されている個人型確定拠出年金 (iDeCo) 加入者の年代別運用商品選択状況データを用いて、年代別のリスク資産ポートフォリオの差異を確認する。iDeCo は、加入者が拠出した掛金を、加入者自らが運用し、退職後に向けて資産を形成する任意加入の私的年金制度である。iDeCo の掛金は上限が定められている上、提示された金融商品をもとに運営管理機関を選び、その運営管理機関が提示する金融商品の中から自身の運用方針に沿って資産構成を決めるため、ほぼ同じ条件下で年代別の資産構成を比較できる。iDeCo加入者の年代別運用商品選択状況データを分析に用いようと考えた理由はここにある。データを観察した結果、すべての年代で同じリスク資産ポートフォリオを保有するという事実は確認できなかった。実際には資本市場の完全性等の仮定は満たされていないため、これは当然の結果であろう。しかしながら、それとは別に大変興味深い事実が確認された。2016年から2022年までのデータを確認すると、20歳代から30歳代の海外パッシブファンドやバランス型パッシブファンドの運用比率が他の年代よりも早く上昇し始めていたのである。若年層がコストの低いパッシブファンドを他の年代に先んじて多く保有し始めたことは、若年層の金融資産選択行動が期待以上であることを示すものではないだろうか。

このように若年層が他の年代よりも早い段階で望ましい金融資産選択行動を取ることができていたことを示すデータが存在する一方で、若年層全体を見るとリスク資産の保有が進んでいないことも事実である。高校では2022年度から金融経済教育が必修化され、大学においても全学共通カリキュラムの中に金融リテラシー教育を取り入れるところが出現し始めている。これらの取り組みは、若年層のリスク資産選択行動をどのように変えていくのか、今後も注視していきたい。



信用金庫の新しいビジネスモデル策定

－ 次期中計策定時の留意点など －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 新しいビジネスモデル策定、経営戦略プランニング研修、次期中期経営計画、
3つのコンセプト、4つの策定傾向、4つの確認事項

(視 点)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は2017年度から信用金庫役職員向け集合研修「経営戦略プランニング研修」を開催しており、2023年度についても合計15回実施した。信用金庫業界のトレンドや各金庫の取組事例に関する講義および意見交換を通じて、研修受講金庫の有する知見やノウハウの共有に繋がったと思料される。なかでも2023年度は多くの研修受講金庫が次期中期経営計画の策定期と重なったため、計画策定に関連した情報交換、ノウハウ還元などが活発に行われた。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2023年度)」の概要を紹介した後、次期中計策定時の留意点などを中心に還元していく。

(要 旨)

- 当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2023年度)」は、2023年4月から11月まで合計15回開催され、99金庫の研修受講者を得た。
- 本稿では、当研修実施時の講義および研修受講金庫間の意見交換などで蓄積された次期中計策定時の留意点などを紹介する。
- 策定にあたっては、最初に次期中期経営計画のコンセプトとなる①骨格案、②対象・目的、③見直しレベルなどを企画部門と理事長(経営陣)との間で共有する。
- 近年の中期経営計画の策定傾向を挙げると、①メッセージ重視型、②巻き込み型、③バックキャスト型、④シンプル型などが強まっている。
- 具体的な中期経営計画は、①ロジックツリーの活用、②計数計画の位置付け、③KPI・KGIの設定、④人材戦略との連携などを確認しつつ策定する必要がある。
- 中期経営計画の実効性を高めるためには、上記の3つのコンセプト、4つの策定傾向、4つの確認事項を踏まえた後、個別施策に落とし込んでいく手法を勧めたい。

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2023年度)」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある(信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません)。

はじめに

信用金庫経営を取り巻く内外環境の不透明感が一段と高まるなか、既存のビジネスモデルに対する限界を指摘する声が年々強まっている。こうした足元の急速かつ劇的な環境変化に対応するべく、多くの信用金庫が5年後・10年後を見据えた新しいビジネスモデルの模索、さらには転換に動き出したと考えられる。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信している。これに加え、レポート化(形式知化)の難しいノウハウ(暗黙知)を信用金庫に直接伝える目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した。当研修は対面・少人数開催を前提に、当研究所職員(講師)による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視する研修スタイルである。対面かつ少人数ならではのコミュニケーション活発化や時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫にとって最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる。

1. 「経営戦略プランニング研修 (2023年度)」の概要

(1) 2023年度の研修概要

「経営戦略プランニング研修(2023年度)」は、信用金庫役職員を対象とする研修の一つである。当研修では、信用金庫が5年後・10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルを策定する際のポイントとなる諸課題について、最初に講師が業界動向の講義および問題提起を行う。その後、講師および研修受講金庫間で意見交換し、各信用金庫の有する知見やノウハウを共有するスタイルとなる。

当研修の概要は図表1のとおりである。前年度の研修受講金庫に対するアンケート結果を踏まえ、2023年度の当研修は預金規模別で開催した。具体的には、①預金規模1兆円以上(Aコース)、②同4,000億円以上1兆円未満(Bコース)、③同4,000億円未満(Cコース)の3つに分けて募集しており、当研修で使用するテキスト(取り上げる先進事例)も規模感に見合ったものを心掛けた。

また、研修受講金庫の多くが2024年度より次期中期経営計画をスタート予定だったため、2023年度については中期経営計画の策定に関連した講義や意見交換の時間を厚くするなどのカリキュラム調整を行っている。

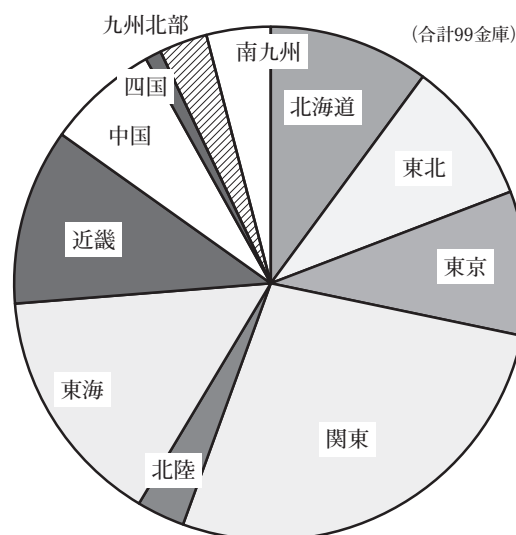
当研修の受講金庫数は、2023年4月から11月までの15回で合計99金庫に達した^(注1)(図表2)。地区別では、関東、北海道、東海の研修受講率(受講金庫数÷地区金庫数)が高かった。また、コース別の開催状況をみると、信金中央金庫への受入出向者を対象とした第1回を除き、Aコースが3回、Bコースが6回、Cコースは5回となる。

図表1 研修の概要

研修名	経営戦略プランニング研修
研修方式	少人数・対面型の集合研修方式
開催時期	2023年4月～11月
開催回数	15回
研修期間	1回あたり3日間
講義内容	①業界動向・ビジネスモデル ②中期経営計画の策定 ③融資推進・手数料強化 ④店舗・営業体制 ⑤組織・風土改革 ⑥人材戦略 ⑦営業店の目標設定
募集人数	1回あたり6人まで(原則)
募集方法	2023年度は預金規模で3コースを募集 A：預金残高が1兆円以上 B：預金残高が4,000億円～1兆円未満 C：預金残高が4,000億円未満
備考	トレーニーコースも募集

(備考) 1. 講義内容は第15回の例
2. 図表1から11まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 2023年度の研修受講金庫(地区別)



(2) 次期中期経営計画の策定

一般社団法人 全国信用金庫協会は、2020年度に信用金庫業界の3か年計画(長期経営計画策定要綱)を取り纏め、2021年4月から2024年3月末までを期間とする「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3か年計画～課題解決による地域経済の力強い回復を目指して～」を展開した^(注2)。多くの信用金庫が自金庫の中期経営計画の策定タイミングを同計画に合わせているため、2023年度の当研修では次期中期経営計画の策定に関連した知見やノウハウの共有が活発となった。当研修の受講の有無に関わらず、2024年4月の次期中計スタートに向けた情報収集などのニーズは信用金庫の間で根強いと考えられる。

そこで本稿では、当研修実施時の講義および受講金庫間の意見交換などで得た次期中計策定時の留意点などを取り上げる。次期中期経営計画を策定する際の検討ポイントや近年の傾向、苦勞した(苦勞している)点などを紹介したい。また本稿では、既に2022年度または2023年度に中期経営計画をスタートさせた研修受講金庫の意見やアドバイスを積極的に盛り込んでおり、実際の策定作業に携わる担当者にとって参考になると思料する。

(注)1. 複数回に役職員を派遣した信用金庫がある。
2. 一般社団法人 全国信用金庫協会のホームページを参照(<https://www.shinkin.org/>)。なお、2024年4月から新3か年計画「しんきん『未来を拓く変革への挑戦』3か年計画～信用金庫の真価の発揮と地域の持続的発展を目指して～」がスタートした。

2. 次期中計策定に向けたコンセプト共有（3つのコンセプト）

信用金庫が中期経営計画の策定に着手するにあたり、最初に次期中期経営計画の(1)骨格案、(2)対象・目的、(3)見直しレベルといったコンセプトを企画部門と理事長（経営陣）との間で共有する必要がある（図表3）。企画部門が原案を策定し理事長と「壁打ち方式」でブラッシュアップしていく策定スタイルもあるが、限られた時間内で実効性の高い中期経営計画を完成させるには最初にコンセプトを擦り合わせて臨む策定スタイルを勧める研修受講金庫が多かった。

図表3 3つのコンセプト

骨 格 案	●企画部門が中期経営計画に盛り込みたい諸施策と、理事長の目指す信用金庫像とを擦り合わせ、次期中期経営計画の骨格案を共有する。
対 象 ・ 目 的	●中期経営計画の対象（読み手）および策定の目的、利用方法などを庫内で確認・共有する。
見直しレベル	●現中期経営計画と次期中期経営計画の関係を整理したうえで、計画の見直しレベルを決める。

(1) 骨格案

企画部門の策定したい中期経営計画が理事長の目指す信用金庫像に一致するとは限らない。例えば、企画部門は今後の収益予想から不採算店舗の統廃合を計画に盛り込もうとしても、理事長が店舗統廃合に消極的なら先に進まないだろう。逆に理事長の想いの全てに企画部門が応えることも難しい。企画部門が先行して中期経営計画の原案を固めても経営判断で「再検討」となったのでは、元も子もない。

だからこそ中期経営計画を策定する際は、最優先で企画部門と理事長との間で3年後の目指す信用金庫像を擦り合わせ、骨格案を共有して策定作業に臨む必要がある。前述の店舗統廃合を例に挙げるなら、中期経営計画に①（理事長を納得させて）店舗統廃合を盛り込む、②（理事長の意向を汲んで）店舗統廃合を盛り込まない、③（店舗統廃合の次善の策として）母店・サテライト店制度を盛り込むなどの選択肢が考えられよう。

中期経営計画の策定経験がある研修受講生からは、『理事長と企画との間で次期中期経営計画に関する骨格案の擦り合わせが済めば、全体の策定作業は終わったようなもの。それ以降は粛々と策定作業を進めるだけで良い。』とのアドバイスがあった。また、敢えて理事長の想いを企画部門がインタビューしたり、理事長が自らの想いを文章に書き出したりする研修受講金庫もあった。『最初に理事長に次の3年間で取り組みたい施策や目指す方向などを語ってもらうことで、企画部門は策定すべき次期中期計画案をイメージしやすくなった。』さらには『企画部門の仕事は理事長の目指す金庫像を中期経営計画に落とし込むことなので、最初のコンセプ

ト合わせを重視している。』との意見もあった。

なお、多くの信用金庫が中期経営計画の策定時に行う現中期経営計画の振り返りや自金庫SWOT分析については、コンセプト確認と並行もしくは擦り合わせ後に実施する研修受講金庫が複数みられた。これは、『現中期経営計画を振り返るにしても、実務面では次期中期経営計画のコンセプトに沿った内容にする必要がある。そのためコンセプト確定前の事前分析は軽めに行った方が無難である。』との考えによる。

(2) 対象・目的

中期経営計画は「誰のために」「何を目的に」策定するのかを今いちど庫内で確認する必要がある。必要に応じてコンセプト擦り合わせのなかで企画部門と理事長とが共有しておく。これは、同じ内容の中期経営計画であっても、想定する主な読み手によってページ数(情報量)や内容構成(ビジュアル性や平易な用語使用などを含む。)を変える必要があるためである。いわゆる「見せ方」をどうするのかの問題と言える。

一般に中期経営計画の対象(読み手)には、①金庫役職員、②本部各部、③地域の顧客などが挙げられ、その活用目的も異なると考えられる(図表4)。

図表4 主な中期経営計画の読み手

読み手	活用目的	留意点など
金庫役職員	目指す姿のガイドライン	読みやすさ・分かりやすさを重視
本部各部	各部施策の進捗管理	KPI設定やPDCA管理に活用
地域の顧客など	目指す姿の宣言	対外公表を前提とした計画の策定

(備考) その他には金融当局を読み手に挙げる意見があった。

中期経営計画の主な読み手を金庫役職員とするなら、その活用目的は自金庫の目指す姿やビジネスモデルのガイドラインと位置付けられる。営業現場の新入職員が中期経営計画の内容を理解し意識や行動改革に繋がられるよう、例えば専門用語を多用せず、読みやすさや分かりやすさを重視する。

一方、本部各部を主な読み手とする場合は、各部門の3年間の事業計画の立案や進捗管理で活用するものとなる。そのためには、極力曖昧さを排除した個別の施策内容やKPI設定を盛り込む必要があるだろう。

研修受講金庫に対するヒアリングベースでは、これまでの中期経営計画が『本部各部を読み手とし、経営陣や企画部門が事業計画の進捗管理に活用するものだった。』『本部各部が次の3年間で実施したい諸施策を表明(PR)する場になっていた。』のに対し、『次期中期経営計画は、営業現場の職員が当金庫の目指す方向を理解するためのガイドラインにしたい。』との意見が目立った。目指す信用金庫像やあるべき姿に関する目線合わせの重要性が叫ばれるなか、次期中期経営計画の策定では、自金庫職員を主な読み手とした内容構成に軌道修正する信用金庫が増えると予想される。

(3) 見直しレベル

次期中期経営計画を、現中期経営計画から抜本改革する研修受講金庫（フルモデルチェンジ型）と、延長する研修受講金庫（マイナーチェンジ型）がある（図表5）。

中期経営計画＝ビジネスモデルとするなら、フルモデルチェンジ型の中期経営計画は新しいビジネスモデルへの転換を打ち出す良いきっかけとなり得る。これまで取り組んできた自金庫ビジネスモデルに不透明感が生じるなか、全く新しい軸で中期経営計画を策定する意味は大きい。しかしながらフルモデルチェンジ型の次期中期経営計画の策定を選択する場合、営業スタイルの連続性を失ったり、現経営陣に対する経営批判に繋がったりしかねない。

そのため見直しレベルの設定は、理事長の意向を踏まえた慎重な検討が求められる。実際、研修受講金庫に対するヒアリングベースでは、現中期経営計画の延長線上にあるマイナーチェンジ型の計画策定を目指す信用金庫が大半となる見通しである。『経営陣からは「斬新な中期経営計画を立案するように」と指示されたが、業務の継続性を考えると、いきなりの方針転換は難しい。現実的な着地点は現中期経営計画の延長+ α の見直しに留まろう。』などの意見が聞かれた。

図表5 中期経営計画の見直しレベル

<p>抜本改革 (フルモデルチェンジ型)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスモデルの転換を打ち出しやすい。 ●役職員の意識改革の効果が大きい。 ●現ビジネスモデル(経営方針)を否定する可能性あり。
<p>延長+α (マイナーチェンジ型)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスモデルの連続性を確保しやすい。 ●役職員の理解を得やすい。 ●時代変化とミスマッチが生じる可能性あり。

3. 次期中期経営計画の策定傾向（4つの策定傾向）

研修受講金庫における近年の中期経営計画の策定傾向を纏めると、(1)メッセージ重視型、(2)巻き込み型、(3)バックキャスト型、(4)シンプル型などの採用が増えている（図表6）。なお、これらの策定傾向は2023年度の当研修受講金庫などとの意見交換のなかで得た傾向であり、参考までに紹介するものである。

図表6 4つの策定傾向

メッセージ重視型	<ul style="list-style-type: none"> ●中期経営計画に理事長メッセージ（目指す信用金庫像）を盛り込む。 ●中期経営計画の説明会などを理事長が自ら実施する。
巻き込み型	<ul style="list-style-type: none"> ●営業現場を含めた役職員が中期経営計画の策定に関わる。 ●PTの設置や職員向けアンケートを実施する信用金庫がある。
バックキャスト型	<ul style="list-style-type: none"> ●10年後の将来像から逆算して中期経営計画を立案する。 ●長期経営計画を策定する信用金庫がある。
シンプル型	<ul style="list-style-type: none"> ●読み手を意識したページ数（情報量）や内容構成とする。 ●パワーポイントを活用しビジュアルに訴える信用金庫がある。

（備考）その他、数は少ないが自主策定型を挙げる研修受講金庫もあった。

(1)メッセージ重視型

若手・中堅職員の中途退職の増加要因に『自金庫の将来性に対する（漠然とした）不安が高い。』や『何のために今の仕事（例えばカードローンの推進）をするのか、どういう意味があるのかわからない。』などがある。今後は、若手・中堅職員に限らず多様な価値観を有する職員の活躍拡大が不可欠であり、そのためにも自金庫の目指す方向などについて役職員の日線を揃えると同時に、経営への信頼感を高めることが求められる。

中期経営計画は、理事長が何を考え、自金庫をどの方向に進めていきたいのかを役職員に伝える最適なメッセージとなり得る。研修受講金庫からは、『中期経営計画のリード文（または締め文）を理事長に依頼し、経営ビジョンや次の3年間で目指す信用金庫像を表明して貰った。』や『中計経営計画の最初に理事長メッセージを盛り込んだ方が、全体の流れが締まる。』など、理事長によるトップメッセージに対する好意見が多かった。

また中期経営計画の説明会を理事長が自ら行う（予定の）研修受講金庫が増えている。会場スペースの問題などから役職員全員を集めた説明会の開催ではなく、経営陣が手分けして営業店を訪問し、中期経営計画を説明する研修受講金庫や、オンラインで説明会を開催する研修受講金庫などもあった。

(2) 巻き込み型

役職員が中期経営計画について『理事長と企画部門の一部が勝手に作ったものなので、自分たちには関係ない。』と思ったのでは、実効性も高まらないだろう。繰返しとなるが信用金庫経営を取り巻く不透明感は一段と高まっている。一人ひとりの役職員が当事者意識を持って、中期経営計画に掲げられた自金庫の目指す姿やビジネスモデル確立に向けた活動に邁進していくことが不可欠である。だからこそ近年、巻き込み型の中期経営計画策定に注目が集まるようになったと考えられる。

巻き込み型の代表例には、①プロジェクトチーム (PT) などの横断的な検討組織の設置や、②職員向けアンケートの実施がある。このうちPT 設置では、公募方式や指名方式、また対象を本部 (幹部) 職員に絞る研修受講金庫、営業店の若手職員中心の研修受講金庫など、多様な事例がみられた。より多くの意見を集約し多方面から中期経営計画をブラッシュアップできるうえ、PT メンバーを中心に自金庫ビジネスモデルへの当事者意識が高まるなどのメリットが期待される。これに加えて、『PTのメンバーに中期経営計画の策定検討を通じて、信用金庫経営の考え方や施策決定のプロセスについて学んで貰う。』など、幹部候補生の育成にPTを活用する研修受講金庫も複数あった。

その一方で、現業を抱えながらの中期経営計画策定は事務局およびPT メンバーに大きな負担をかけるなどの課題がある。特に『次期中期経営計画の策定スケジュールを勘案すると、上期中にPTが何らかの提言を行わねばならない。遅くなると、事務局 (企画部門) が具体的な各部調整などを引き継ぎにくい。』のように、年間計画のなかでPTを設置する必要性が指摘された。また、『過去にPTを設置し中期経営計画を検討したが、議論が分散してしまい収拾がつかなかったので、今回は設置しない。』とのコメントもあった。今後、PT 設置を検討する場合は、メリット・デメリットを十分吟味して実施する必要がある (図表7)。

図表7 PT設置のメリット・デメリット

メリット・狙い	デメリット・課題
<ul style="list-style-type: none">●横断的な検討により内容の質が向上する。●PTメンバーを中心に当事者意識が高まる。●幹部候補生の育成に活用する。	<ul style="list-style-type: none">●事務局およびPTメンバーの負荷が大きい。●全ての役職員の当事者意識が高まるか疑問。●議論が散漫になるなどのリスクあり。

巻き込み型のもう一つが職員向けアンケートの実施となる。アンケート対象を全職員とするケース、支店長などに絞って実施するケースがあったほか、回答を義務付けるケース、意見や要望がある場合のみ回答するケースなど、研修受講金庫によってアンケート手法は異なった。特徴的な職員アンケートの実施例を挙げると、『全職員を対象に当金庫の目指す方向や各自の

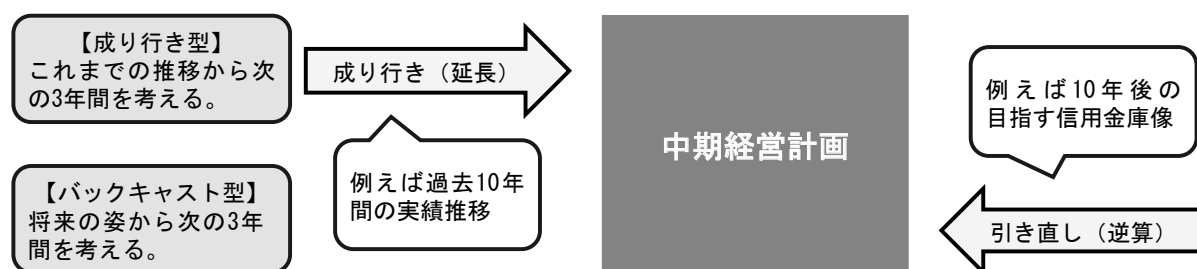
取り組むべきことを記名式で提出させた。』『定期的にES調査を実施しており、当該調査結果を中期経営計画の策定時に活用する。』などがあつた。また職員向けアンケートに加えて、『当金庫は中期経営計画策定の参考情報とするため、地元中小企業に対するニーズ調査を実施した。未取引先を含めた地元中小企業のニーズや不満を収集し、中期経営計画策定時の方針決定の根拠に活用している。』などのコメントも得られた。

(3) バックキャスト型

中期経営計画を策定する際、過去からの流れを踏まえて今後3年間の経営方針や具体的な諸施策を立案するのが一般的である。こうした「成り行き型」の計画策定は、収益計画のようにこれまでの実績推移から正確性の高い将来予想が可能な分野なら問題ない。その一方で、職員数の変化や、DX・キャッシュレスの進展、さらには地域の人口予想のように10年後が成り行きの推移と大きく乖離しそうな分野もある。

そこでバックキャスト型の策定手法を取り入れる研修受講金庫が増えてきた(図表8)。10年後の目指す信用金庫像を実現するため、①次の3年間ですべきこと、②4～6年目の3年間ですべきこと、③7年目以降にすべきこと、などを順序だてて計画していく。バックキャスト型の計画策定例では、『当金庫は10年後の職員減少・人員構成の変化を前提に女性職員の活躍拡大に取り組んでいる。女性の管理職登用が普通になるためにも、今から段階を踏んだ人材育成を行っていく。』『最近のキャッシュレス化や非対面チャネルの普及、さらには地域の人口予想を踏まえたバックキャスト型の店舗戦略を策定していく。』『10年後のDX・キャッシュレス時代を想像すると営業店に大量の職員を配置する必要がなくなる。今は人員不足だが、将来を予想すれば大量の新卒採用は不要となる。』などがあつた。もちろん10年後の経済・社会環境や信用金庫を取り巻く状況はあくまでも予想の範囲内であり、次期中計策定の全てをバックキャスト型にする必要まではない。『若い職員にただ「〇〇を頑張れ」と言っても納得感を得られない。「当金庫が10年後に△△になるためには、今は〇〇を頑張る必要がある」と伝える必要があるだろ

図表8 バックキャスト型の計画策定イメージ



う。』『経営陣を含めて今の延長では当金庫の将来は厳しいと理解している。ゆっくりでも変化を促すためには、バックキャスト型の計画策定が有効である。』などのコメントもあった。

なお、バックキャスト型の中期経営計画策定に関連して「長期経営計画」を策定する研修受講金庫が複数あった。既に10年計画などを策定済みの研修受講金庫からは、『長期経営計画の策定は大変だが、いちど目指す方向さえ決めておけば単年度の事業計画や中期経営計画の策定は楽になる。』との意見があった。これに加えて『長期経営計画は想定シナリオに大きく影響されるため、外れても仕方がないとの感覚で作るべき。あくまでも方向感の目線合わせが目的である。』とのアドバイスなどもあった。

(4) シンプル型

研修受講金庫から最も賛同を得た傾向がシンプル型の中期経営計画策定となる。この背景には『担当者ベースでは、より良い中期経営計画を策定しようとしてきた。しかしながら詳細な計画を追求した結果、数十ページからなる誰も読まない巨大冊子になってしまった。』などの自己反省があるようだ。自金庫の役職員を読み手に据える研修受講金庫が増えるなか、シンプルで読みやすい中期経営計画に軌道修正を図る研修受講金庫が増えつつある。

具体的なシンプル化の例を挙げると、パワーポイントで中期経営計画を策定する信用金庫が少しずつ増えている。営業店の一般職員が受け入れやすいページ数、用語の使用、レイアウト、図表や写真などを活用したビジュアル性重視の中期経営計画の作り込みである。パワーポイントで中期経営計画を策定した研修受講金庫からは、『営業店の職員が読むことを想定すると、パワーポイントで10枚程度が限界となる。』『メッセージ性を重視した中期経営計画となると、パワーポイントの方が馴染みやすい。』との意見があった。ただしパワーポイントによるシンプルな中期経営計画は幅広く自金庫職員や地域顧客に周知するためのものであり、バックデータとして従来型の中期経営計画を別途策定する研修受講金庫が大半だったことを申し添えておく。

4. 策定作業時の確認事項（4つの確認事項）

次期中期経営計画のコンセプトが固まり、実際に次期中期経営計画を策定する段階で意識すべき確認事項には、(1) ロジックツリーの活用、(2) 計数計画の位置付け、(3) KPI・KGIの設定、(4) 人材戦略との連携などがある（図表9）。

これらの確認事項は、中期経営計画の策定経験のある研修受講生のアドバイスであり、全てについて参考にする必要はない。また前述の策定傾向と重複する部分もあるが、本稿では4つの確認項目として別途、位置付けることにした。

図表9 4つの確認事項

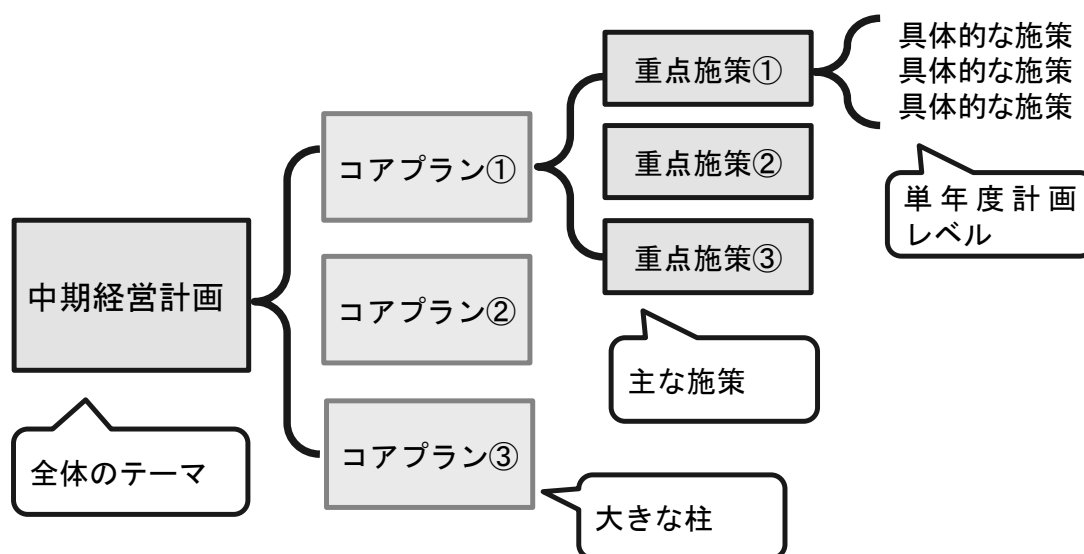
ロジックツリーの活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策の優先順位やレベル感を可視化できる。 ● コンセプトの共有時に有効との意見あり。
計数計画の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象・目的などと整合性を合わせる。 ● 修正に対する考え方を纏めておく。
KPI・KGIの設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 進捗管理の負荷軽減を考慮する。 ● 単年度事業計画との関係を明確にする。
人材戦略との連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員数の着地見込みに沿った中期経営計画を策定する。 ● 人事部門との連携を密に行う。

(1) ロジックツリーの活用

中期経営計画やビジネスモデルを策定する際、フレームワークの活用が便利とされる。それぞれのフレームワークには一長一短があるが、当研修ではロジックツリーの活用を勧めている。と言うのも次期中期経営計画を大きな柱から具体的な施策に展開することで、計画の全体感を俯瞰しやすくなるためである（図表10）。

研修受講金庫からは、『最初に中期経営計画のコンセプト案としてロジックツリー型の俯瞰図を作り、経営陣とのコンセプト共有時に活用すると意見交換しやすい。』とのアドバイスがあった。また、『ロジックツリーを活用することで、大きな柱と個別施策とのレベル感を合わせやすい。』『あれも・これも盛り込みたくなるが、ロジックツリーを用いれば優先順位を決めやすい。』などのメリットを挙げる研修受講金庫もあった。

図表10 ロジックツリー（フレームワーク）による俯瞰図



(2) 計数計画の位置付け

中期経営計画における計数計画の位置付けは信用金庫によって異なる。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、中期経営計画と計数計画を別に取り扱う研修受講金庫が一部であった(大半の研修受講金庫は合わせて作っている)。また中期経営計画の読み手や対外公表の有無によって、設定する計数の項目や内容水準も異なる。具体例では、『当金庫の中期経営計画は本部各部の進捗管理を重視するので、詳細な計数計画を盛り込む。』から『当金庫の中期経営計画は営業店職員への周知を重視するので、預貸金残高のような理解しやすい計数計画に記載を絞っている。』までであった。いずれにしても自金庫の策定する次期中期経営計画のコンセプト、対象や目的などと計数計画の位置付けを整合させたいうえで、必要な対応を図るべきだと考える。

ちなみに次期中期経営計画の預貸金目標などについて、微増以上とする研修受講金庫が大半を占めた。『3年後のマイナス計画を策定すると、営業店に間違えたメッセージを伝えかねない。』などが背景にある。

(3) KPI・KGIの設定

『中期経営計画にはKPIを設定せず、あくまでも単年度の事業計画内にKPIを盛り込む。』研修受講金庫は少数に留まり、どちらかと言えば中期経営計画のなかにKPIを設定する研修受講金庫の方が大勢であった。ただし研修受講金庫の課題認識では『KPIの設定項目が多岐に亘り、その後の進捗管理が大変である。』や『そもそも各部門のKPIの内容水準がバラバラで、不公平感が生じている。』などがあった。一方で、こうした問題意識に対し『本部各部のKPI設定は単年度の事業計画で設定し、中期経営計画のKPI項目を絞る。』『企画部門がリーダーシップを発揮し、各部門の取り上げてきたKPIのレベル感を合わせる。』などの対応策を講じる研修受講金庫があった。

また近年、KPIの上位概念と位置付けられるKGIを設定し、KPIとKGIを使い分ける動きもある(図表11)。研修受講金庫のコメントには、『中期経営計画にて設定するのはKGIであり、KPIは各部門の単年度事業計画で対応する。』などがある。

図表11 KPIとKGIの違い

KPI	KGI
●KPIは、Key Performance Indicator (キーパフォーマンスインジケータ) の略称で、「重要業績評価指標」あるいは「経営業績評価指標」を意味する。	●KGIは、Key Goal Indicator (キーゴールインジケータ) の略称で、「重要目標達成指標」あるいは「経営目標達成指標」といったKPIの上位概念を意味する。

(4) 人材戦略との連携

次期中期経営計画の策定にあたって、人材戦略との連携が重要とされる。若手・中堅職員の中途退職の防止策、時代の変化に応じた人材育成策の実施、女性職員およびシニア職員（再雇用職員を含む）の活躍拡大策など、単年度の施策実施では対応の難しい、中長期の視点に基づく人材戦略の重要性が高まっている。

しかしながら多くの研修受講金庫では、中期経営計画は企画部門が主管し、人材戦略は人事部門が主管するといった縦割り型の分断がみられた。中期経営計画を策定する際、将来の職員数や人員構成を想定した業務の見直しや店舗・渉外体制改革が求められる。同様に人事部門にとっても、DX 推進や収益構造改革など金庫全体のビジネスモデルと連動した人材育成や人員配置が不可欠となる。

研修受講金庫のコメントを挙げると、『中期経営計画の策定当初から、事務局に人事部門が参加し、連携して中期経営計画を作り込む（予定である）。』が増えているのに加え、『当金庫の人事部門は人事異動などを担当し、企画部門が人材戦略を担当する。中期経営計画のような組織横断の人材戦略は企画部門が担当すべき。』との役割分担の明確化をアドバイスする意見もあった。

5. 個別施策の検討

当研修では、前述の3つのコンセプト、4つの策定傾向、4つの確認事項を固めた後に、個別具体的な諸施策の検討に入る策定スタイルを勧めている。

次期中期経営計画のコンセプトが固まらない状態で個別施策の検討に入ると、議論が散漫になったり、最終のタイミングで計画案の大幅修正に追い込まれたりする恐れがある。また、企画部門が個別具体的な諸施策の計画立案にまで携わることは難しく、実務的には本部各部に計画策定を指示する流れが予想される。その際、適切な指示を本部各部に発出するためにも、まずは企画部門が中心となって次期中期経営計画（案）のコンセプトをしっかりと固めて臨む必要がある。

おわりに

当研修の実施を通じた感想の一つに「信用金庫企画部門の業務範囲の拡大に伴う、一人ひとりの負担増」がある。多くの研修受講金庫で企画部門が新規業務や法規制への対応を前捌きしており、総じて企画部門役職員の業務負荷は重くなっている。

本来、中期経営計画の策定は自金庫の目指す方向やビジネスモデルを明確にする重要ミッションである。ところが前述の状況もあり、企画部門の担当者がルーチン業務の片手間で策定せ

ねばならない実情もみられた。となると、最低限の経営資源の投入で実効性の高い中期経営計画を策定していく必要性はこれまで以上に高まっていくと考えられる。

本稿で取り上げた次期中計策定時の留意点は、次期中期経営計画をゼロから試行錯誤して作り上げていく策定スタイルではなく、中期経営計画の完成といったゴールベースの対応策を紹介するものである。そのため目的と手段が混在している可能性も想像される。しかしながら企画部門の担当者が次期中計策定に割ける経営資源量を勘案すると、本稿のように効率よくベストな中期経営計画を策定していく努力も不可欠となろう。

信用金庫の長期安定に向けた「目標利益率」について

ーサステイナブル成長率の概念を用いた考察ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) サステイナブル成長率、純資産当期純利益率(ROE)、内部留保率、配当性向、純資産配当率(DOE)、リスクアセット対当期純利益率(RORA)

(視 点)

地域銀行において利益率向上が強く求められているのとは対照的に、信用金庫において「どれほどの利益率を目標とするべきか」について包括的に考察された例は極めて少ない。本稿では、信用金庫が長期的に目標とするべき利益率について、「サステイナブル成長率」を用いて考察した。サステイナブル成長率は、企業財務分析の分野で使われてきた手法である。

本稿では、平常時においてサステイナブル成長率が預金増加率を継続して上回る状態が望ましいと提言したうえで、サステイナブル成長率と預金増加率の現状、さらにサステイナブル成長率を考慮する上で重要な構成要素であるROEと純資産配当率(DOE)の現状についてまとめた。加えて、ROEをリスクアセット対当期純利益率(RORA)と財務レバレッジ、DOEを純資産に占める出資金比率と出資配当率にそれぞれ分解して考察した。

(要 旨)

- 営利企業である地域銀行においてはROEなどの利益率向上が株主から経営目標として与えられているのに対し、非営利である信用金庫においては通常、会員から利益率向上が求められることはない。一方で、金融サービスを長期的に安定して提供するためには、一定の利益率の維持が欠かせない。
- 本稿では、サステイナブル成長率(ROE×内部留保率)の概念を用いて、信用金庫の長期安定のために必要な利益率について考察した。
- 自己資本の過小化の防止や経済環境の急変などへの対応を考えると、平常時においてはサステイナブル成長率が預金増加率を上回っていることが望ましい。
- サステイナブル成長率の式は、ROEからDOEを控除したものに变形できる。このため、信用金庫のROEは、預金増加率+DOEを上回る必要がある。この時のROEが目標利益率となる。
- ROEの向上のためにはRORAの向上が、DOEの低下のためには内部留保の積上げや出資配当率の引下げが必要となる。

はじめに

本稿では、信用金庫が長期的にどの程度の利益率を目標とするべきかについて、サステイナブル成長率の概念を用いて考察する。

信用金庫は、相互扶助を理念とする非営利の協同組織金融機関である。「非営利」という言葉からしばしば誤解を招くが、ここでの非営利とは、「利益をあげないこと」を意味するのではない。むしろ、一定の利益はあげたうえで、その利益を出資者への金銭的利益のためではなく、地域に提供する金融サービスの維持・向上のために費やし、相互扶助の機能を向上させていくこと^(注1)が、ここで「非営利」が指し示す意味と言える。この点は、株式会社である地域銀行^(注2)が、配当や株式時価総額の増加を通じた株主価値最大化を目的としている点と大きく異なる。

一方で、信用金庫が目標とするべき利益率がどれほどなのかという考察や分析は、管見の限りこれまでは存在していない^(注3)。これは、後述の通り地域銀行が「ROE8%以上(いわゆる2014年の伊藤レポート)」や「PBR1倍以上(東京証券取引所(2023))」を求められていることとは対照的と言える。

よって、本稿では、協同組織金融機関である信用金庫が長期的に目標とするべき利益率について、サステイナブル成長率と預金増加率を用いて考察をし、平常時の信用金庫においては、サステイナブル成長率が預金増加率を上回る状況が望ましいと提言する。その上で、サステイナブル成長率から逆算して目標とするべき利益率について考察する。

なお、本稿で提唱するサステイナブル成長率を用いた目標利益率の概念については、あくまで考え方の1つであり、絶対的に守るべき指標というわけではないことに留意が必要である。信用金庫が長期的に発展し、地域への金融サービスを維持するという観点から、参考になる指標の1つとして捉えてもらいたい。

(注)1. 例えば、村本(2015)は、「非営利性という、無利益(利益を得ない)という理解もありうるが、そうではない。組織を形成・維持して、金融サービス業を営むには適正な利潤が必要である。信用金庫が利益を獲得して剰余金を計上するのは、地域との長期にわたる関係を維持し、組織の活動目的を遂行するために必要な費用を内部に留保するため、非営利性と矛盾するわけではない」と指摘している。また、須戸(2022)は、「信用金庫は非営利企業として利益獲得を目指す。その組織行動様式は地域金融市場内で競争に晒されていることを主な理由に、基本的には利潤極大化行動に相当近似した行動をとることが必要である。但し、そこには営利組織とは異なる一定の抑制が働くとともに、事業目的に忠実であるために経済非効率な行動も選択されることがある。また、そういった行動を通じて生じた剰余利益、残余財産は組織構成員の私利、自利ではなく、企業目的である地域経済(事業者・消費者)への貢献と組織利用者たる会員の利益という共益のために分配される」と指摘している。

2. 本稿では、地方銀行協会加盟行と第二地方銀行協会加盟行を総称して「地域銀行」と定義する。なお、9割以上の地域銀行が株式市場に上場(親会社である持株会社を通じた上場を含む。)している実態を踏まえ、本稿では、協同組織金融機関である信用金庫と、上場している地域銀行との対比を中心に議論を進める。

3. 海外に目を向けると、協同組合を対象とした持続可能な成長モデルを提示した Hailu and Goddard (2009) や Smart and Briggeman (2017) などがある。

1. 信用金庫と地域銀行の利益率とその理論的整理

1章では、信用金庫と地域銀行について、利益率、具体的にはROEの現状を比較する。その上で、信用金庫と地域銀行の間で、出資者からの要求利益率が大きく異なることについて、理論を整理する。

(1) 信用金庫と地域銀行のROEの現状比較

2010年度以降の信用金庫と地域銀行のROE^(注4)を比較する。期間中、信用金庫のROEは2～4%台で推移しており、3～5%台で推移している地域銀行を一貫して下回っている(図表1)。ただし、その格差は、主に地域銀行における利益減少を背景に縮小傾向にある。

ROEに格差が出た背景としては、本来業務での利益力に格差があることが挙げられる。ROA^(注5)をみると、信用金庫のROAは、おおむね0.2～0.3%台で推移しており、おおむね0.3～0.4%台で推移している地域銀行に比べて低い状態が続いている(図表2)。ただしその格差は、ROEと同様、主に地域銀行における利益減少を背景に縮小傾向にある。

(2) 信用金庫と地域銀行の「出資者からの要求利益率」の違い

図表1では、信用金庫と地域銀行のROEを図示しているが、本来、信用金庫と地域銀行における「出資者からの要求利益率」は異なるものであるため、ROEを単純に比較することは必ずしも適切ではない。以下では、信用金庫における会員からの要求利益率と、銀行における株主からの要求利益率の違いについて、理論的に整理する。

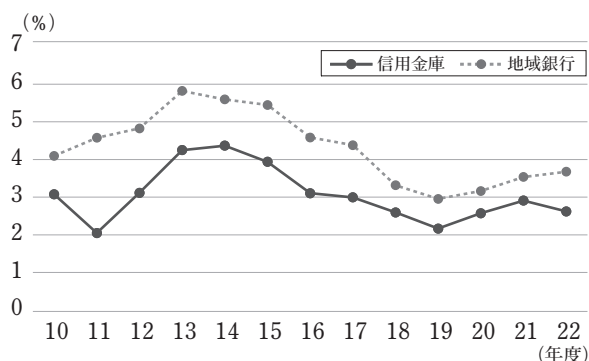
協同組織である信用金庫においては、純資産、特に内部留保の位置づけが、株式会社である地域銀行とは大きく異なっている。具体的には品田(2019)で説明している通り、信用金庫における純資産、なかでも内部留保は、相互扶助の理念に賛同したこれまでの会員との取引のなかで、信用金庫内に蓄積されたものである。そのため内部留保は、相互扶助の理念に基づき、現在から将来にわたって会員に対して安定的に金融サービスを提供するための原資として活用されるべきものと位置づけられる^(注6)。

(注)4. 本稿では、 $\text{当期純利益} \div \text{期首純資産}$ と定義した。

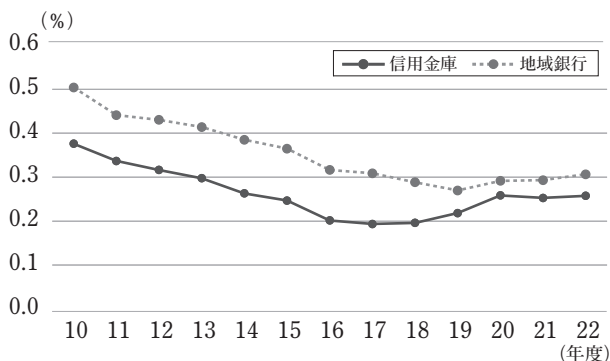
5. $\text{コア業務純益} \div \text{期首総資産}$ と定義した。なお、 $\text{コア業務純益} = \text{業務純益} - \text{債券等5勘定戻} + \text{一般貸倒引当金純繰入額} - \text{債券等5勘定戻} = \text{国債等債券売却益} + \text{同償還益} - \text{同売却損} - \text{同償還損} - \text{同償却}$ 。データの制約から、投資信託解約損益は控除していない。

6. この点について、村本(2015)は、信用金庫の内部留保について「内部留保の蓄積は、次世代のためないしは次世代への移転であり、いわば世代間相互扶助ないし異時点間の内部補助である」と指摘している。また、品田(2022)では、純資産に占める内部留保の比率が高い、つまり過去に利益を積み上げた信用金庫ほど現在の預貸利鞘が低い関係にあることから、信用金庫は、過去から現在、未来といった世代間での相互扶助を実現していると指摘した。

図表1 信用金庫と地域銀行のROE



図表2 信用金庫と地域銀行のROA



(備考) 全国銀行協会資料、信用金庫ディスクロージャーなどを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

対して、地域銀行における純資産は、その内訳（資本金か内部留保か）にかかわらず、株主の金銭的利益の最大化を達成するためのものとして位置付けられる。いわゆる「伊藤レポート（2014）^(注7)」における、「最低限8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべきである。もちろん、それはあくまでも「最低限」であり、8%を上回ったら、また上回っている企業は、より高い水準を目指すべきである。」との指摘や、東京証券取引所（2023）における、「プライム市場の約半数、スタンダード市場の約6割の上場会社がROE8%未滿、PBR1倍割れと、資本収益性や成長性といった観点で課題がある状況」との指摘は、株式会社である地域銀行に対して、純資産をより有効活用して高収益を上げるよう求めているものと捉えられよう。

上述の理論について、バランスシートに基づいて考えると図表3のようになる。信用金庫における8兆円強の純資産の中で、出資金は1割程度にとどまっており、残りは内部留保（勘定科目上は、大半が利益剰余金）である。信用金庫は、出資金に対しては出資配当を支払うものの、残りの内部留保については「無コスト資金^(注8)」として活用することが可能である。一方で、株式会社である地域銀行の場合、株主は、銀行の純資産全体に対して高い利益率を要求する（資本コスト^(注9)）。ROEが資本コストを下回る場合、その銀行は、株主の利益を毀損していると思えられる。

(注)7. 正式名称は「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書」

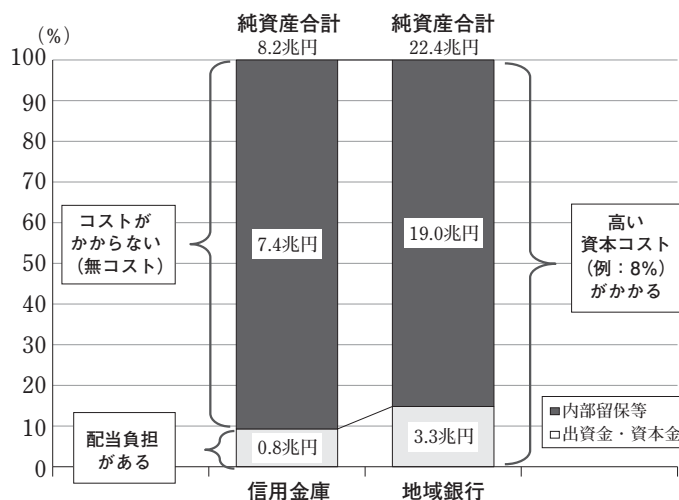
8. 実務上でも信用金庫役職員は、内部留保を「無コスト資金」として取り扱っている。例えば、小宮（2013）では、経営企画部門の役職員からの声として、「自己資本（内部留保）さえ蓄えておけば、「無コスト資金」が金庫内に蓄積されているため、これを安全資産に投資しておくことで、一定の収益を安定的に確保することができる。現在のように利ザヤの確保が難しくなってくると、無コスト資金のありがたみを痛切に感じており、今後も少しずつ内部留保（無コスト資金）を蓄えていきたいと考えている」と記載している。

9. 株式会社の資本コストが具体的に何%なのかについては多くの先行研究があるものの、研究者の間では明確な合意形成がなされていないのが実態と考えられる。本稿では、伊藤レポートで「株主は当然のことながら、資本コストを上回る収益性を期待する。収益性を表す指標は多様であるが、（中略）グローバルに通用する有力な指標がROE（自己資本利益率）なのである。」と指摘されていること、加えて多くの市場関係者の中で「資本コスト＝8%」という意識が多くあることを紹介するにとどめる。

この資本コストの違いは、実際の社外流出額に表れている。信用金庫においては、近年、市中金利の低下による利鞘収入の減少、ひいては純利益の伸び悩みを主因として配当を抑制する傾向にあり、純利益に占める社外流出額の割合（配当性向）は1割以下である。一方で地域銀行においても純利益自体は伸び悩んでいるものの、株式市場からの収益還元の要請などを受けて、配当性向はおよそ3割程度、総還元性向は4～5割程度と、高止まりする傾向にある（図表4）

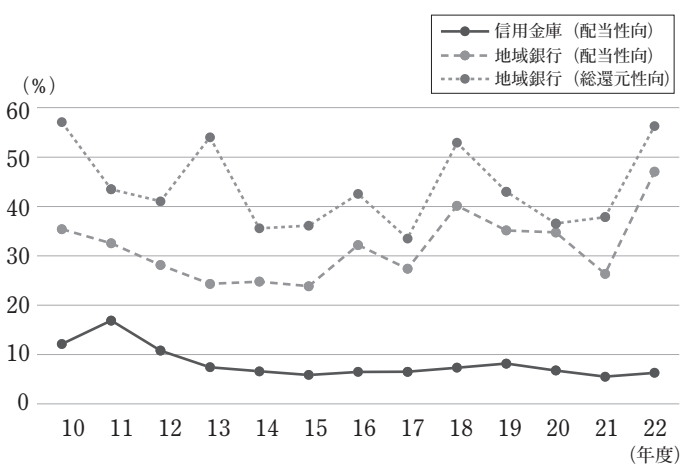
資本コストの違いを整理したうえで次に論点となるのは、信用金庫が経営計画を立てるなかでどれほどの利益率^(注10)を目標とするべきか、という点である。地域銀行においてはROE8%以上などの利益目標が株主から求められている一方で、信用金庫においては会員から利益の最大化を求められているわけでない^(注11)。しかしながら前述の通り、会員に対して安定的に金融サービスを提供していくためには、一定の利益を上げることが欠かせない^(注12)。そこで2章では、前述の「一定の利益」が具体的にどの程度の水準なのかについて考える。具体的には、信用金庫が目標利益

図表3 純資産の構成とコストの違い



(備考) 1. 全国銀行資料、信用金庫ディスクロージャー誌などを基に
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 信用金庫、地域銀行とも2022年度末

図表4 純利益に占める社外流出割合の比較



(備考) 1. 全国銀行資料、信用金庫ディスクロージャー誌などを基に
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 配当性向=配当÷当期純利益
総還元性向=(配当+自己株式の取得)÷当期純利益

(注)10. 実際の信用金庫の経営計画では、利益「率」ではなく利益「額」を目標として設定していることが多いと考えられる。本稿では、信用金庫ごとの規模の違いなどを考慮して、利益「率」を中心に議論を進める。

11. 多胡(2007)は、信用金庫について、「会員は出資者として出資配当の最大化を求めているわけではない(もちろん出資配当が高いに越したことはないが)。したがって、リスクとリターンの最適値を要求する出資者からのプレッシャーはほとんどないといっても過言ではない」と指摘している。

12. 品田(2019)では、前述の無コスト資金について、「ここでの「無コスト」とは、あくまで出資者に対して配当等を通じて金銭を直接支払う必要がない、という意味であり、実際には、現在や次世代の会員である中小企業や個人、ひいては地域に対して安定的に金融サービスを提供するために活用される。」と指摘している。

率を考えるうえで参考になるであろう「サステイナブル成長率」の概念を紹介したうえで、サステイナブル成長率が信用金庫の経営に与える示唆について考察する。

2. サステイナブル成長率の概念と信用金庫経営への示唆

(1) サステイナブル成長率の概念

サステイナブル成長率は、コーポレートファイナンスの分野において企業価値を測定するために使用される指標の1つであり、「企業が長期的に持続可能な成長率」と解釈される。具体的には、以下の式で導き出せる（**図表5**）。ROEが高いほどサステイナブル成長率は高くなる。また、内部留保率が高いほどサステイナブル成長率が高くなるため、配当性向が高いほどサステイナブル成長率は低くなる。

図表5 サステイナブル成長率の式

$$\text{サステイナブル成長率} = \text{ROE} \times \text{内部留保率}$$

ただし、 $\text{ROE} = \text{当期純利益} \div \text{純資産}$

$\text{内部留保率} = 1 - \text{配当性向}$

$\text{配当性向} = \text{配当金} \div \text{当期純利益}$

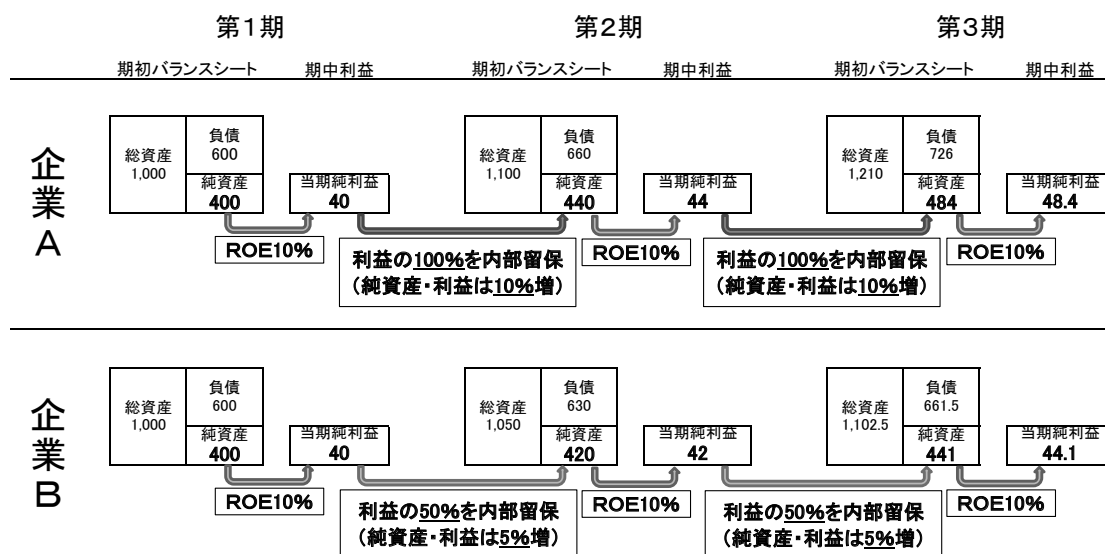
（備考）各種資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

配当性向とサステイナブル成長率の関係を中心に、具体的な数値例を挙げて**図表6**で解説する。その際の前提として、ROEやROAなどの利益率、負債比率、負債利率、法人税率などは一定とする。

まず、第1期の期初の時点で、総資産が1,000、負債が600、純資産が400、ROEが10%の企業Aがあったとする。この時、企業Aの第1期の利益は40（ $400 \times 10\%$ ）となる。配当を行わない（つまり、内部留保率が100%）場合、第2期の期初には純資産が440となる。負債比率が変わらないことから、外部から負債を60調達して負債は660、総資産は1,100となる。ROEが10%のままなので、第2期の利益は44（ $440 \times 10\%$ ）と、第1期と比較して10%増加する。以下、第3期の利益は第2期の利益から10%増えて48.4（ $(440+44) \times 10\%$ ）となり、利益は毎期10%ずつ増加していく。ここでのサステイナブル成長率は10%である（ROE10%×内部留保率100%）。

次に、総資産1,000、負債600、純資産400、ROE10%は先ほどと同様だが、毎期、利益のうち50%を配当に充てる企業Bがあったとする。企業Bの場合、第1期の利益が40なのは企業Aと同様だが、利益の50%（20）が外部流出するため、第2期の期初の純資産は420である。ROEが10%のままなので、第2期の利益は42（ $420 \times 10\%$ ）と、第1期と比較して5%増加する。

図表6 サスティナブル成長率と内部留保率（配当性向）との関係に着目した具体的な数値例



(備考) 各種資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以下、第3期の利益は第2期の利益から5%増えて44.1 $((420+21) \times 10\%)$ となり、利益は毎期5%ずつ増加していく。ここでのサスティナブル成長率は5%である (ROE10% × 内部留保率50%)。このように、内部留保率が高いほどサスティナブル成長率が高く、配当性向が高いほどサスティナブル成長率は低くなる。

もっとも、サスティナブル成長率の考え方についてはいくつかの批判もある。代表的なものが、① ROEが長期的に安定推移するという考え方は非現実的^(注13)、②企業が成長するにあたって、外部から資本調達をせずに内部留保だけ用いるという考え方は非現実的、というものである。これらの欠点を受け、野崎(2020)は「サスティナブル成長率は、あくまでも理論的な目安である」と理解すべき」としている。

このような批判はあるものの、本稿では、サスティナブル成長率という指標は、信用金庫経営、とりわけ長期的な目標利益率を考えるにあたって一定の有用性があると考えられる。その理由は、以下の手法ならびに考え方を採用することに基づいている。

まず、批判①を踏まえ、10年間という長期を分析対象にすることによって、信用金庫全体ならびに信用金庫ごとのサスティナブル成長率を算出する。これにより、単年度のブレをある程度は排除することが可能となる。批判②については、そもそも信用金庫は、銀行と比較して市場から資本を調達することへのハードルが高い^(注14)。このため、「外部からの資本調達を考慮

(注)13. 例えば石川(2020)は、ROEに平均回帰する性質がある(つまり、ある時点でROEが高い企業はその後の増益率が低下する傾向にあり、反対にROEが低い企業はその後の増益率が上昇する傾向にある。)ことを踏まえ、企業価値評価の際にサスティナブル成長率を無批判に使用することに対して注意を促している。

14. 信用金庫は、「協同組織金融機関の優先出資に関する法律」に基づき、優先出資証券を発行することが可能である。しかし、発行対象を特定の機関ではなく幅広い市場関係者とする場合には、出資者の募集や情報公開などに多大なコストがかかる。このため、個別の信用金庫が市場から資本を調達するというのは現実的ではないと考えられる。

していない」というサステイナブル成長率に対する批判は、信用金庫経営に応用する際にはさして問題にならないと考えられる。

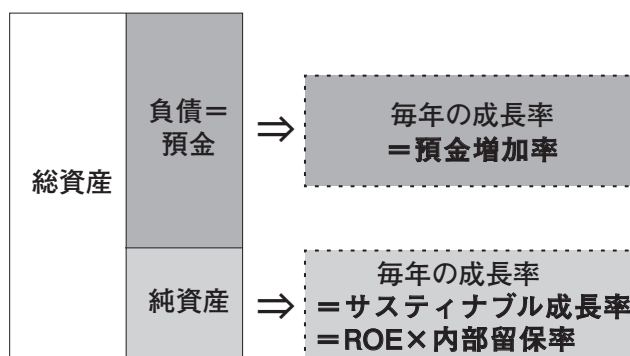
(2) サステイナブル成長率の信用金庫経営への示唆

ここまでの議論を踏まえ、信用金庫経営を考えるに当たって、サステイナブル成長率をどう活用しうるのであるのかについて考察する。まずは図表7のようにバランスシートを単純化して考える。

なお、ここでは、預金以外の負債は存在しない^(注15)ものとして考える。またここでは、資産構成が変化せず、BIS規制上のリスクアセットの増加率とバランスシート上の総資産の増加率は、それぞれ等しいものになると仮定している^(注16)。

ここで、負債(=預金)の増加率は、預金以外の負債が存在しないことから、預金増加率と等しい。また、純資産の増加率は、サステイナブル成長率(ROE ×

図表7 サステイナブル成長率と預金増加率



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

内部留保率)で求められる。この時、サステイナブル成長率と預金増加率の関係により、その信用金庫の資本構成は以下の3通りに変化していく。①サステイナブル成長率が預金増加率を上回る場合、純資産の増加率が負債の増加率を上回るため、バランスシート上の自己資本比率(BIS規制上の自己資本比率ではない)が上昇する。②サステイナブル成長率と預金増加率が等しい場合、純資産の増加率と負債の増加率が等しくなるため、バランスシート上の資本構成は変化しない。③サステイナブル成長率が預金増加率を下回る場合、純資産の増加率が負債の増加率を下回るため、バランスシート上の自己資本比率が低下する。

ここで問題となりうるのは③のケースである。純資産の増加率が負債の増加率を下回ってバランスシート上の自己資本比率が低下した場合、そのほかの条件が同じであれば、BIS規制上の自己資本比率も低下する。そのため、信用金庫としては以下の2つのどちらか、あるいは両方の対応が迫られる。1つは、資産構成を変更してリスクウエイトの低い資産の比率を増やす対応であり、もう1つは、事業地域の中小企業者や地域住民に対して出資を要請する対応である。

しかし、どちらの対応にも問題点がある。前者のリスクウエイト引下げについて、リスクウ

(注)15. 信用金庫の負債のうち96%が預金(2023年3月末時点)であるため、この仮定は非現実的なものではない。

16. 2010年度から2022年度における信用金庫のリスクアセット÷総資産をみると、若干のブレはあるものの、40～45%の範囲内で安定して推移している。よって、この仮定は非現実的なものではないと考える。

エイトの低い資産は、一般的には収益力の低い資産であることが多い。このため、リスクウェイト引下げ^(注17)は、収益力の低下によってサステナブル成長率をさらに下げることにつながりかねない。また、本業である貸出においては、プロパー貸出より保証協会付貸出の割合を増やす必要がある。これは、現在求められている「担保・保証に過度に依存しない融資」とは逆行するものであろう。また、後者の出資要請については、配当負担^(注18)によって内部留保率が低下し、これもサステナブル成長率の引下げ要因となる。

なお、これまでの議論では、長期的に利益率が安定していることを前提としているが、実際には経済の大きな変化（具体的には、リーマンショックやコロナ禍明け後の海外金利の急上昇など）によって損失を出し、純資産が一時的に毀損されることもありうる。

こうした点を踏まえると、平常時における信用金庫は、**図表8**で示すように、サステナブル成長率が預金増加率を継続的に上回っている状況が望ましい、と考えられよう。言い換えれば、長期にわたって継続的なサービスを提供していくためには、一定水準のROEを達成し、かつ配当を適正な水準に抑えていくことが必要となる。

そこで3章では、信用金庫におけるサステナブル成長率について、預金増加率と比較しながら検討する。また、サステナブル成長率について要因分解を行う。

図表8 信用金庫が長期的に維持すべきサステナブル成長率と預金増加率の関係式

サステナブル成長率 > 預金増加率

(備考) 各種資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 信用金庫におけるサステナブル成長率の現状とその要因分解

(1) サステナブル成長率の現状と地域銀行との比較

まず、信用金庫業界全体のサステナブル成長率について、預金増加率と比較しながら概観する(**図表9**)。2010年度以降をみると、2020年度を除き、サステナブル成長率は預金増加率をほぼ一貫して上回っている。なお、2020年度にみられた預金の大幅増は、コロナ禍に起因した無利子無担保融資や給付金が滞留したという特殊要因であることから、サステナブル成長率は、総じて問題のない水準で推移していると考えられる。

次に、信用金庫と地域銀行を比較する。信用金庫のサステナブル成長率は、地域銀行の社

(注)17. その他、残存期間の長い国債を保有するなどし、金利リスクを負う必要などが出てこよう。信用金庫は、地域銀行と比較すると保有有価証券における金利リスク量の対自己資本比率が高く(地域銀行が25%程度に対し、信用金庫が35%程度。日本銀行「金融システムレポート(2023年10月号)」より)、追加で金利リスクを負う場合には慎重な対応が必要と考えられる。

18. 出資配当率は信用金庫によってまちまちではあるが、直近(2022年度決算)では約8割の信用金庫で2~4%となっている。

外流出を配当のみと定義した場合のサステイナブル成長率を2017年度までは下回っているものの2018年度以降は上回っている。また、地域銀行の社外流出に自己株式の取得を加算した場合は、ほぼ一貫して信用金庫のサステイナブル成長率が地域銀行のサステイナブル成長率を上回っている(図表10)。社外流出には自社株式の取得を含めるのが一般的であることを踏まえると、近年の信用金庫のサステイナブル成長率は、地域銀行を上回っているといえよう。

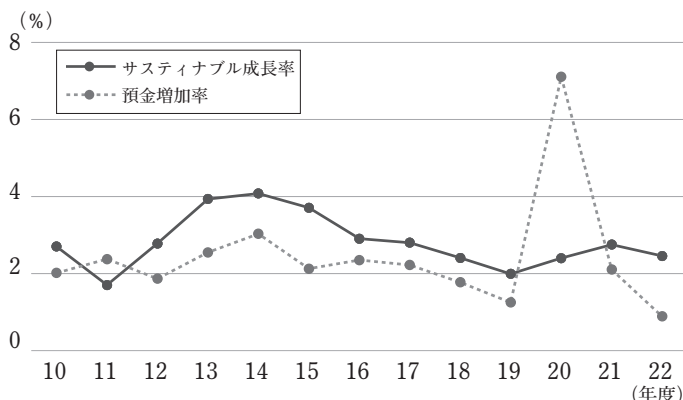
ここまですら整理すると、信用金庫は、地域銀行と比較して、図表1、2で示した通りROEやROAといった利益率ベースでは下回るものの、図表3、4で示した通り資本コストや社外流出割合の低さを背景に、サステイナブル成長率では上回っている。信用金庫としては、これを経営上の強みとして、地域への金融サービスの維持・向上に注力することが可能であるし、また、地域から求められている状況にあるといえよう。

(2) 信用金庫別にみたサステイナブル成長率

次に、信用金庫別の状況について、以下の要領で分析を行う。

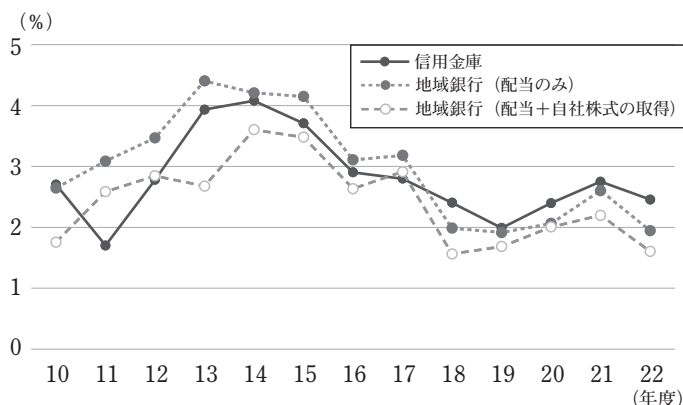
- ①分析期間は2013年度から2022年度のうち、2020年度を除いた9年間とする。2020年度を除くのは、前述の通りコロナ禍による特殊要因があったためである。
- ②分析期間中に合併があった信用金庫については、合併前の信用金庫の計数を単純合算する。このため、分析対象とするのは現時点で存在する254金庫である。また、合併があった年度については分析対象から外す。
- ③金庫別に、分析期間中の9年分のサステイナブル成長率と預金増加率について、それぞれの

図表9 信用金庫におけるサステイナブル成長率と預金増加率



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 サステイナブル成長率の比較



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中央値^(注19)をその金庫における「平常時のサステイナブル成長率と預金増加率」と定義する。

これらの分析の結果として、254金庫について平常時のサステイナブル成長率と預金増加率をプロットしたのが図表11になる。分析期間中、平常時のサステイナブル成長率と預金増加率の全国平均は、それぞれ2.80%、2.13%^(注20)

であった。また、平常時のサステイナブル成長率が預金増加率を上回ったのは200金庫、下回ったのは54金庫になった^(注21)。

このことから、およそ8割の200金庫においては平常時のサステイナブル成長率が預金増加率を上回っている一方で、残り2割の54金庫においては、ROEの上昇、もしくは内部留保率の上昇(配当性向の低下)が求められていると考えられる。

そこで次節では、サステイナブル成長率を要因分解し、サステイナブル成長率の改善に向けた大まかな方向性について考察する。

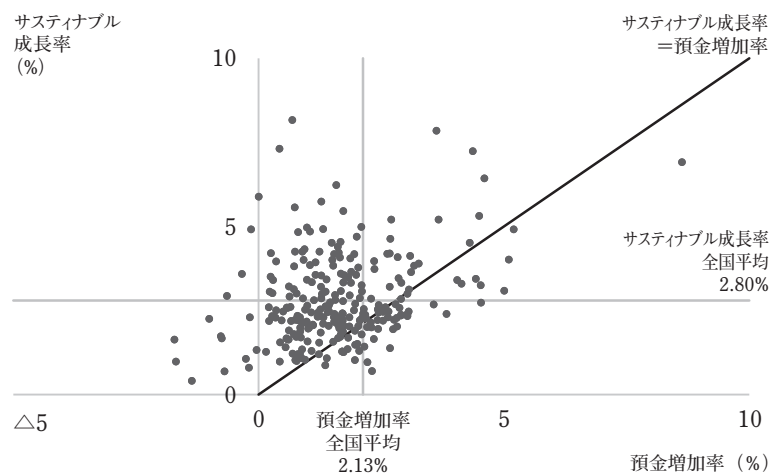
(3) サステイナブル成長率の要因分解

サステイナブル成長率は図表5で示した通りROE×内部留保率に分解されるが、本稿では、信用金庫経営により即した示唆を得るべく、以下の通りサステイナブル成長率を定義し直す。まず、定義により

$$\text{サステイナブル成長率} = \text{ROE} \times \text{内部留保率}$$

である。ROE = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}}$ 、内部留保率 = 1 - 配当性向、配当性向 = $\frac{\text{配当金}^{(注22)}}{\text{当期純利益}}$ であることから、

図表11 信用金庫における平常時のサステイナブル成長率と預金増加率



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 欄外に1金庫存在する。

(注)19. つまり、分析期間中に合併がなく9年分のデータがある場合、上からも下からも5番目の値である。分析期間中に合併を経験した金庫の場合、8年分(複数回合併している場合は7年分以下)のデータ数で中央値を算出している。なお、平均値ではなく中央値を用いた理由は、平均値の場合、大口の不良債権処理や貸倒引当金の戻入益などといった、特殊要因による外れ値の影響を大きく受けてしまうためである。

20. 2013年度から2022年度のうち、2020年度を除いた9年間についてそれぞれ全国平均(加重平均)を算出し、その中央値を採用した。

21. サステイナブル成長率が預金増加率を上回った金庫は、太い斜線(45度線)の上方に位置する。下回った金庫は、太い斜線の下方に位置する。

22. 本稿では、単純化のために優先出資については捨象して普通出資と普通出資配当金のみを考慮し、それぞれ「出資金」「配当金」と定義している。

$$\text{サステイナブル成長率} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} \times \left(1 - \frac{\text{配当金}}{\text{当期純利益}}\right)$$

と書き換えられる。分配法則^(注23)により、

$$\text{サステイナブル成長率} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} - \left(\frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} \times \frac{\text{配当金}}{\text{当期純利益}}\right)$$

となる。右辺のカッコの中を整理すると、

$$\text{サステイナブル成長率} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} - \frac{\text{配当金}}{\text{純資産}}$$

になる。 $\frac{\text{配当金}}{\text{純資産}}$ は純資産配当率 (DOE^(注24)) を指し、配当性向と並んで配当負担を示す指標の1つである。

結果、サステイナブル成長率の定義式である図表5を信用金庫経営に即して定義しなおすと、図表12の式に変形される。

図表12 サステイナブル成長率についての変形式

$$\text{サステイナブル成長率} = \text{ROE} - \text{DOE}$$

$$\text{ただし、ROE} = \text{当期純利益} \div \text{純資産}$$

$$\text{DOE} = \text{配当金} \div \text{純資産}$$

(備考) 各種資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さらに、図表8のサステイナブル成長率が預金増加率を上回るべきであるとの記述を併せると、ROE ベースでみた信用金庫が目標とするべき利益率は、図表13の通りとなる。

図表12からは、サステイナブル成長率(全国平均2.80%)を上昇させるためには、ROE(同2.99%)の向上か、DOE(同0.19%)の低下が必要となる。また、図表13からも、DOEが高い場合には、目標とするべきROEも高くなることが示唆される。

図表13 信用金庫の目標利益率 (ROEベース)

$$\text{ROE (目標利益率)} > \text{預金増加率} + \text{DOE}$$

(備考) 各種資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

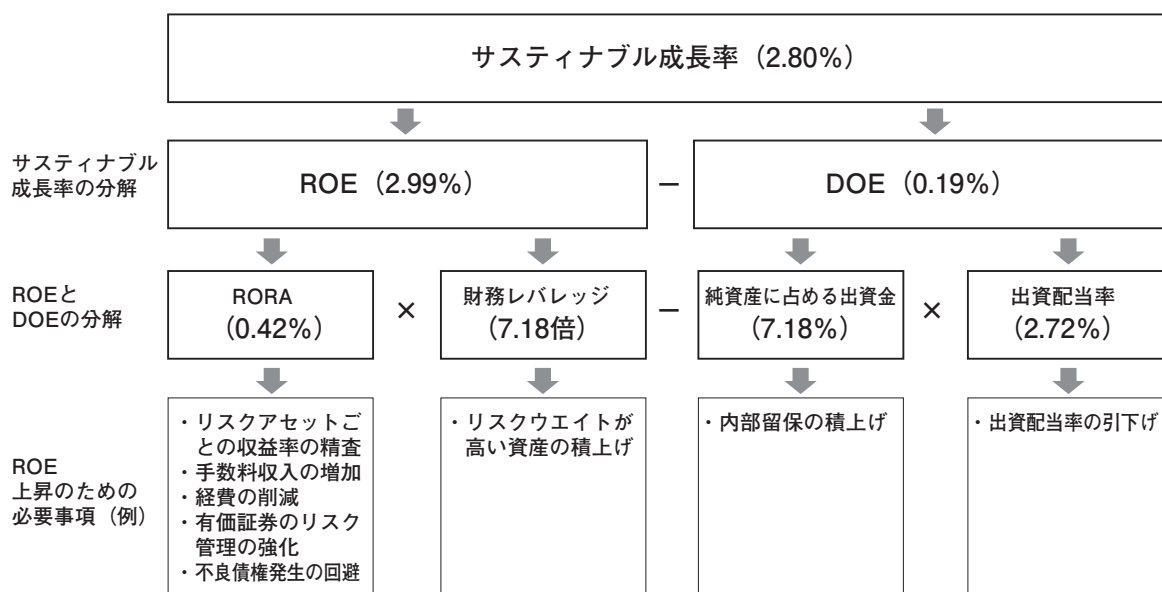
(注)23. $a(b-c) = ab - ac$ の関係が成り立つこと。この例では、 $a = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}}$ 、 $b = 1$ 、 $c = \frac{\text{配当金}}{\text{当期純利益}}$ である。

24. Dividend on Equity Ratio の略

次に、ROEとDOEについてそれぞれ分解することで、サステイナブル成長率と目標利益率についてより精緻化を試みる。まずROEは、RORA^(注25) (当期純利益÷リスクアセット、同0.42%)と財務レバレッジ(リスクアセット÷純資産、同7.18倍)に分解^(注26)される。このため、ROEを上昇させるためには、RORA^(注27)と財務レバレッジのどちらか一方もしくは両方の上昇が必要となる。また、DOEは、純資産に占める出資金の比率(出資金÷純資産、同7.18%)と、出資配当率(配当金÷出資金、同2.72%)に分解される。このため、DOEを低下させるためには、出資金÷純資産と出資配当率のどちらか一方もしくは両方の低下が必要となる(図表14)。

次に、それぞれの指標にかかる改善策を考える。まずROEに関連して、RORAが低い場合は、リスクウエイトごとの利益率を把握して効率化に努める、手数料収入の比率を高める^(注28)、経費率(ここでは預金経費率ではなく、OHR(経費÷業務粗利益)を指す。)を下げる、などの

図表14 信用金庫におけるサステイナブル成長率の分解



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. カッコ内の数値は、それぞれ2020年度を除く2013年度から2022年度の9年間の全国平均(加重平均)の中央値。各項目で中央値を取っているため、「サステイナブル成長率とROE−DOE」、「ROEとRORA×財務レバレッジ」、「DOEと総資産に占める出資金×出資配当率」の数値の間には、それぞれわずかに誤差が生じることがある。

(注)25. リスクアセット対当期純利益率。Return on Risk-Weighted Assets の略
 26. ROEの分解について、一般事業会社を対象とする場合はデュボンシステムによる3分解(①収益性(売上高当期純利益率)、②効率性(総資産回転率)、③健全性の逆数(財務レバレッジ))が一般的だが、預金取扱金融機関でデュボンシステムを採用している例は、管見の限り存在しない。一方で、RORAと財務レバレッジによる2分解は、メガバンクや地域銀行など多くの銀行で採用されている。
 27. RORAをさらに分解することも可能である。例えば、①リスクアセット×②業務粗利益×③コア業務純益×④当期純利益と分解すれば、①でリスクアセット対比の収益性、②で経費効率性、③でその他要因(有価証券売買損益、不良債権処理費用など)を計測できる。本稿では、煩雑になることを防ぐため、そこまでの分析は行わない。
 28. ただし、手数料収入増加への取組みが金融機関経営にとって必ずしもプラスに働いていないとの先行研究も存在する。例えば品田(2023)では、経常収益に占める役務取引等収益やその他の役務収益の比率が高い信用金庫ほど、収益性や健全性が低くなっていることを示した。

対策が考えられる。これらの取組みを通じて、RORAを高めていくことが求められよう。これに対し、財務レバレッジが低い場合にこれを高めるべきとは一概には言い難い。銀行の場合は、ROEの低さが財務レバレッジの低さによってもたらされ、結果として株主の要求利益率（資本コスト）を満たしていないのであれば、株主の利益を毀損しているといえる。この場合、配当や自社株買いを通じた純資産の削減や、リスクウエイトの高い資産の積上げが求められよう。一方で信用金庫の場合は、1章で触れたように内部留保は無コストであるため、財務レバレッジの低さ自体が経営上問題であるとは言えない。むしろ、財務レバレッジの高さが長期的な経営の安定性を損なうリスクを考慮する必要がある。各信用金庫が財務レバレッジを決定する際には、地域の経済状況や自金庫のリスク管理能力、または本稿で提唱したサステナブル成長率の概念などのバランスを考慮することが望ましいと考えられる。

次にDOEに関連して、純資産に占める出資金の割合が高い場合は内部留保の積上げが、出資配当率が高い場合は配当率の引下げが、それぞれ求められよう。ここでの留意点は、信用金庫の配当負担を考えるうえで、出資配当率をみるだけでは不十分だということである。具体的には、同じ出資配当率でも、純資産に占める出資金の割合の高低によって負担は大きく変わってくる。例えば、出資配当率が3%の信用金庫が複数あったとして、純資産に占める出資金の割合が5%なら純資産配当率(DOE)は0.15% ($3\% \times 5\%$) なのに対し、出資金の割合が30%ならDOEは0.9% ($3\% \times 30\%$) に達する。配当率を決定する際に、近隣他金庫の配当率を参考にすることはよく行われていると思われるが、今回の分析からは、DOEに基づく配当率決定の有用性が示唆される^(注29)。特に、純資産に占める出資金の割合が全国平均(7.18%)よりも高い金庫では、配当率を決定する際にDOEを参考にするのも選択肢となろう。

おわりに

本稿では、信用金庫が長期的に目標とするべき利益率について、サステナブル成長率という企業財務分析の手法と、預金増加率という預金取扱金融機関に特有の計数とを組み合わせることで考察した。

本稿では「平常時においては、サステナブル成長率が預金増加率を上回るべきである」と定義し、さらにサステナブル成長率を高めるためにROE引上げやDOE引下げが必要であるとの主張を展開している。しかしながら、現在の信用金庫経営に照らし合わせると、まだ考察不足な点もあると考えられる。例として、「預金の減少局面が到来した場合、目標利益率をどう設定すればよいか」という課題がある。足元での信用金庫の預金は、2020年度における急

(注)29. 関連して、福島(2015)では、信用金庫の財務健全性に与える影響を考察する上で、普通出資配当率や配当性向と比較してDOEのほうが優れていることから、信用金庫に対する監督・モニタリング行政に当たってDOEに着目するべきと主張している。

増の反動を受けて、増加率が0%近辺にとどまっている。

そもそも「信用金庫の目標利益率」という概念自体、今まではあまり考えられてこなかったものである。しかし、信用金庫が地域に対して継続的に金融サービスを提供していくためには、適切な利益率の確保が不可欠であるということは論を待たない。各信用金庫が利益目標を設定するにあたって、サステイナブル成長率を参考にするという本稿の考え方が参考になれば幸いである。

〈参考文献〉

- ・ Hailu,G. and Goddard,E. (2009). "Sustainable Growth and Capital Constraints: The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd." *Journal of Cooperatives*, 23,pp.116-129
- ・ N,Smart and B.C.Briggeman "Sustainable Growth Rates for Cooperatives" ACCC Fact Sheet Series – Paper #11
- ・ 石川博行 (2020) 「サステイナブル成長率を考える」『証券アナリストジャーナル』 58(9),pp.45-50
- ・ 経済産業省 「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』 プロジェクト (伊藤レポート)」 (2014) 「最終報告書」 (2024年2月18日閲覧) https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf
- ・ 小宮啓二期 (2013) 「営業推進のための信用金庫の『現場力』」 経済法令研究会
- ・ 品田雄志 (2019) 「信用金庫における純資産の充実動向とその意義について – 配当政策等における地域銀行との比較 –」『信金中金月報』 18(11),pp.4-10
- ・ 品田雄志 (2022) 「信用金庫における預貸利鞘の決定要因」『生活経済学研究』 55,pp.63-78
- ・ 品田雄志 (2023) 「信用金庫における収益と資産構成の変化が経営健全性に与える影響」『生活経済学研究』 57,pp.15-27
- ・ 須戸裕治 (2022) 「『経済組織としての信用金庫』 – 信用金庫の活動事例に基づく信用金庫の理念と企業行動の検討 –」
- ・ 多胡秀人 (2007) 『地域金融論—リレバン恒久化と中小・地域金融機関の在り方』 金融財政事情研究会
- ・ 東京証券取引所 (2023) 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」 (2024年2月18日閲覧) <https://www.jpx.co.jp/news/1020/20230331-01.html>
- ・ 日本銀行 (2023) 「金融システムレポート (2023年10月号)」 (2024年2月18日閲覧) <https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr231020.htm>
- ・ 野崎浩成 (2022) 『教養としての「金融&ファイナンス」大全』 日本実業出版社
- ・ 福島宏樹 (2015) 「信用金庫の配当政策の決定要因—政策目標としてのDOEの有用性—」『平成27年度財政経済理論研究論文集』, pp.285-316
- ・ 村本孜 (2015) 『信用金庫論—制度論としての整理』 金融財政事情研究会

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－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 国際協力機構(JICA)、民間連携事業、中小企業・SDGsビジネス支援事業、
案件化調査、普及・実証・ビジネス化事業、SDGs経営、サステナビリティ経営

(視 点)

最近、企業経営において「サステナビリティ経営」という言葉に注目が集まる中、企業の持続可能な成長という観点から、中小企業においても、経営戦略にSDGsを組み込むことの必要性・重要性が一段と高まっている。

こうした中、本稿では、中小企業がSDGsを経営戦略に取り込んで事業機会に活かすきっかけの一つとして、独立行政法人国際協力機構(JICA)の「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を活用してさらなる飛躍を図る中小企業3社(株ウエルクリエイト(福岡県北九州市)、T-PLAN(株)(大分県中津市)、株ウエスト・マネージメント(福岡県田川郡春香町))の事例を紹介する。

(要 旨)

- 株ウエルクリエイトは、福岡県北九州市に本社を置き、食品系廃棄物の堆肥化を核とするリサイクルループの構築に取り組んでいる。同社は、2017年11月および2019年8月からの2度にわたりJICA支援事業を活用して、マレーシアにおいて、食品系廃棄物の堆肥化およびリサイクルループの構築に関する案件化調査、ならびに普及・実証・ビジネス化に取り組んだ。
- T-PLAN(株)は、大分県中津市に本社を置く、最先端の自動車関連の技術を有するエンジニアリング集団である。同社は、2022年10月からJICA支援事業を活用して、パラオ共和国において、小型EV、太陽光蓄充電システム、「姫島モデル」を活用した温暖化対策に関する案件化調査に取り組んだ。
- 株ウエスト・マネージメントは、福岡県田川郡春香町に本社を置き、中古小型建設機械の整備で高い技術力を有する。同社は、2019年2月から2020年5月、および2022年5月からの2度にわたりJICA支援事業を活用して、カンボジアにおいて、日本製中古小型建設機械の流通および活用に関する基礎調査ならびに案件化調査に取り組んだ。
- 信用金庫をはじめとする地域金融機関には、“強み”である金融面での提案力にとどまらず、JICAをはじめとする外部の専門機関と積極的に連携し、お互いの“強み”を持ち寄った“総力戦”により、海外事業展開への意欲に燃えた、技術力もパッション(情熱)も高い中小企業経営者に寄り添う伴走支援が求められているといえよう。
- 当研究所では、今後も随時、JICA支援事業を活用して飛躍を図るとともに、海外でのSDGsの実践に貢献する中小企業の取組み事例を紹介していく予定である。

はじめに

本シリーズの第1弾である産業企業情報 No.2023-1^(注1) (2023年4月4日発刊) では、中小企業がSDGsを経営戦略に取り込んで事業機会に活かすきっかけの一つとして、独立行政法人国際協力機構(以下、「JICA」という。)が取り組む「中小企業・SDGsビジネス支援事業(以下、「JICA支援事業」という。)」について、担当者の声を盛り込みながら紹介した。

本稿では、シリーズ第2弾として、ニュース&トピックス No.2023-35^(注2) (2023年8月3日発行)、No.2023-36^(注3) (2023年8月15日発行)、No.2023-48^(注4) (2023年11月2日発行)の内容を取りまとめ、JICA支援事業を活用してさらなる飛躍を図る中小企業3社、(株)ウエルクリエイト(福岡県北九州市)、T-PLAN(株)(大分県中津市)、(株)ウエスト・マネージメント(福岡県田川郡春香町)の事例を紹介する。なお、各社におけるJICA支援事業の活用状況は図表1のとおりである。

図表1 本稿で紹介するJICA支援事業の活用(サマリー)

スキーム	株式会社ウエルクリエイト		T-PLAN株式会社	株式会社ウエスト・マネージメント	
	案件化調査 (中小企業支援型)	普及・実証・ビジネス化 事業(中小企業支援型)	案件化調査 (中小企業支援型)	基礎調査	案件化調査 (中小企業支援型)
調査名	食品系廃棄物の堆肥化およびリサイクルループの構築に係る案件化調査	食品系廃棄物の堆肥化およびリサイクルループの構築に係る普及・実証・ビジネス化事業	小型電気自動車、太陽光蓄充電システム、姫島モデルを活用した温暖化対策案件化調査	建設インフラを支える日本製中古小型建設機械の流通及び活用に関する基礎調査	日本製中古小型建設機械の流通及び活用にかかる案件化調査
対象国	マレーシア	マレーシア	パラオ	カンボジア	カンボジア
契約期間	2017年11月～2019年2月	2019年8月～2023年6月	2022年10月～2023年8月	2019年2月～2020年5月	2022年5月～2024年1月
分野	廃棄物処理	廃棄物処理	エネルギー	職業訓練・産業育成	インフラ整備・運輸交通
外部コンサルタント	公益財団法人北九州国際技術協力協会	公益財団法人北九州国際技術協力協会	株式会社インタレストィング、株式会社日本開発政策研究所	—	—
関与した金融機関	—		大分銀行	福岡銀行	

(備考) JICAホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本稿が、社会課題解決を目的とした海外でのビジネス展開に挑戦しようと思気込む中小企業経営者にとって、一助となれば幸いである。

(注)1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230404-sdgsdgs1-jica.html>) を参照
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20230803-jicasdgs4.html>) を参照
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20230815-jicasdgs5-tplan.html>) を参照
 4. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20231102-jicasdgs6.html>) を参照

1. JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」で更なる飛躍を図る中小企業

(1) 株式会社ウエルクリエイト（福岡県北九州市）

①同社の概要

同社は、2021年4月、楽しい(株)、(株)ケミカルクリエイト、(株)メリーズ・ジャパンの3社が合併して、北九州市エコタウン^(注5)（北九州市若松区）において操業を開始した（図表2）。

松尾会長は、楽しい(株)および(株)メリーズ・ジャパンの創設者であり、2社の代

表を務めてきた。また、(株)ケミカルクリエイトは、現・代表取締役社長の中原信子氏が代表を務めていたオーナー企業であり、両者は、約20年間にわたって事業連携をしながら切磋琢磨してきた関係であった。こうした中、お互いにオーナー企業同士として、事業継続あるいは事業承継に経営上の課題を抱えており、シナジー効果やサステナビリティの観点から利害が一致し、対等合併に至っている。

高度経済成長期は「大量生産・大量消費・大量廃棄」の時代であったが、1990年代に入ると、リサイクル法（再生資源の利用の促進に関する法律）の制定や廃棄物処理法の改正等をきっかけに、リサイクルが強く意識される風潮となった。ちなみに、同社の事業に関連するのは、2000年に制定された食品リサイクル法（食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律）である。こうした風潮の中、松尾会長は、「大量生産・大量消費・大量廃棄に対しては“大量リサイクル”を実現すれば良いのか？」という疑念も持ちながら、「サーキュラーエコノミー（循環経済）」という概念が広がり始めた2010年代から、SDGsへの取組みが一般化する前の早い段階で、サーキュラーエコノミーの構築に向けた動きを加速させてきた。世界の脱炭素に向けた潮流をいち早く察知し、「サーキュラーエコノミーの実現が同社の使命である」と見定め、“SDGs ウォッシュ（みせかけ）”にならないよう、北九州エコタウンでの廃棄物を最終的にゼロにする「ゼロ・エミッション」に向けた普及活動をはじめ、サーキュラーエコノミ

図表2 同社の概要

代表者	中原信子
本店所在地	福岡県北九州市
主力業務	食品循環資源処理機器類の製造・販売・レンタルおよび輸出入、無機化合物を活用した製品の開発・製造・販売および輸出入
従業員数	58名
設立年月日	2001年6月
資本金	4,500万円



(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた代表取締役会長 松尾康志様（同社提供）
2. 同社ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. <https://www.kitaq-ecotown.com/>を参照

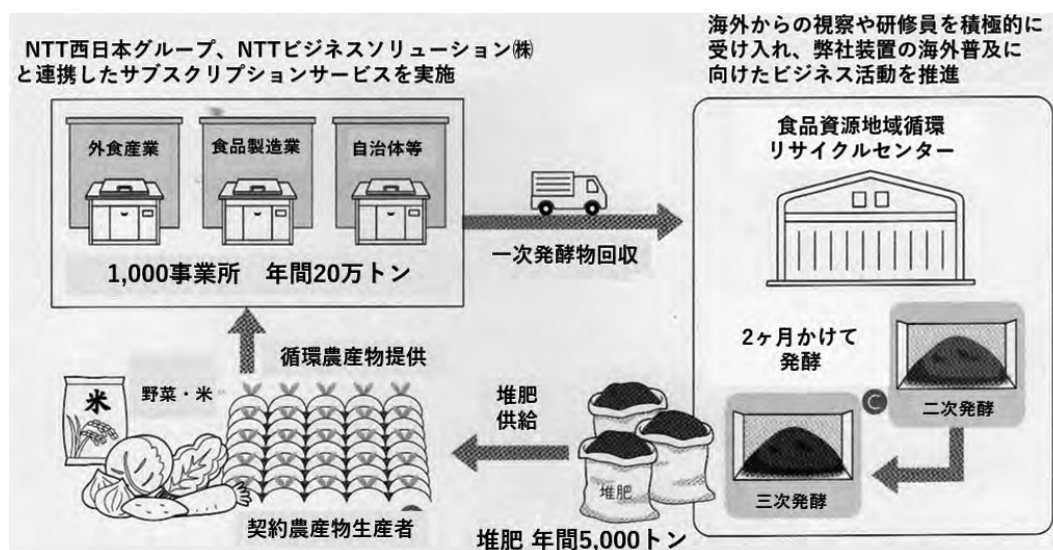
一の実現に向けた取組みを強化している。なお、この経営姿勢が、同社の事業コンセプトである「土に生まれ、土に還る」につながっている。

こうした中、2021年には、全国で初めてとなる「移動式循環リサイクルカー」の実証実験を開始したり、同社の主力製品のひとつであるエアーウォッシュコート^(注6)が「ジャパンレジリエンスアワード STOP 感染症大賞「最優秀賞」」を受賞したりしている。また、このエアーウォッシュ事業は、同社のメインバンクである福岡ひびき信用金庫（福岡県）から「第27回経営者賞^(注7)」を受賞している。

② JICA 支援事業の活用による、同社の比較優位性を活かした挑戦

同社は、旧・楽しい㈱が開発した食品残渣発酵分解装置をベースに、食品リサイクルシステム（メリーズシステム）を核としたリサイクルループを構築し、国内では、2019年4月から、NTT 西日本グループと連携したサブスクリプションサービス「地域食品資源循環ソリューション^(注8)」を展開している（図表3）。

図表3 同社がNTT西日本グループと取り組む「地域食品資源循環ソリューション」



(出所) 同社提供資料

生ごみ堆肥化装置の製造販売を行う企業が全国に100社以上存在^(注9)する中で、同社は、「装置販売」から早々に“卒業”し、「リサイクルループ（循環システム）」そのものをサブスクリプションサービスとして提供している。これが、同社の同業他社との“比較優位”の源泉となっている。

(注)6. 室内の床に着目した除菌等の感染症対策技術の一つである。詳細は、同社ホームページ (<https://www.well-c.co.jp/airwash>) を参照

7. https://www.well-c.co.jp/assets/images/keieishasyou_2021.pdf を参照

8. NTT 西日本グループホームページ (<https://www.ntt-west.co.jp/news/2008/200806a.html>) を参照

9. Baseconnect ホームページ (<https://baseconnect.in/companies/keyword/31bd9605-b0ac-45a8-8101-d9bc05566f4b>) を参照

この比較優位性を活かし、同社は、国内での「地域食品資源循環ソリューション」の事業展開に先立ち、JICA 支援事業（案件化調査（2017年11月～2019年2月）、普及・実証・ビジネス化事業（2019年8月～2023年6月））を活用して、マレーシアでの食品系廃棄物の堆肥化およびリサイクルループの構築にも挑戦している。

松尾会長は、1998年10月に設立された北九州環境ビジネス推進会^(注10)（KICS）で代表幹事を務め、また国際ビジネス部会の部会長を務める等、公職を兼務しながら、同社の事業展開に結び付けてきた。こうした中で、北九州市環境局で40年以上にわたり、廃棄物行政と国際環境政策に取り組んできた竹内氏と接点を持つことで、竹内氏が約15年間にわたって関与してきたマレーシアに目を向けるきっかけができた。

竹内氏は、北九州市の職員として、マレーシア国固形廃棄物管理公社^(注11)（以下、「SWCorp」という。）等とマラッカ南部での食品系廃棄物のリサイクル事業の開始に協力できないかを検討していたところ、2013年に、同社に参画を働きかけた。これをきっかけに、同社は、2014年から16年にかけて、「JICA 草の根技術協力事業^(注12)」として、「マレーシア国プレーザーヒル食品系廃棄物の堆肥化および最終処分場の改善提案事業」に取り組んだ。なお、北九州市は、2010年に「北九州市アジア低炭素化センター^(注13)」を立ち上げ、環境面での国際協力に力を入れている。そのため、同社は、北九州市や同センターの動きと歩調を合わせながら、JICA 支援事業も活用し、マレーシアでの事業展開を同社の中期計画における中核事業に位置付けている。

JICA 支援事業を通じてマレーシアでの事業展開の可能性を探る動きのベースは、2015年8月に北九州市とSWCorpが締結したMOU（基本合意書）である。これにより、現地の関係省庁・機関へのアクセスが容易となった。また、JICA、NTT 西日本グループ、IGES（（公財）地球環境戦略研究機関）等との協力関係を通じて、現地全体の3分の1ほどの食品系廃棄物の処理を取り扱う財閥系・アラムフローラ^(注14)がサーキュラーエコノミーに理解や賛同を示したことも受けて、“**民民連携**”が実現したことは大きな鍵を握っている（**図表4**）。なお、北九州市やJICA等のバックアップを得られたことが、この“**民民連携**”の後押しとなった。

(注)10. 詳細は、<http://kics-web.jp/>を参照。なお、本会の事務局は、北九州市環境局グリーン成長推進部環境イノベーション支援課である。

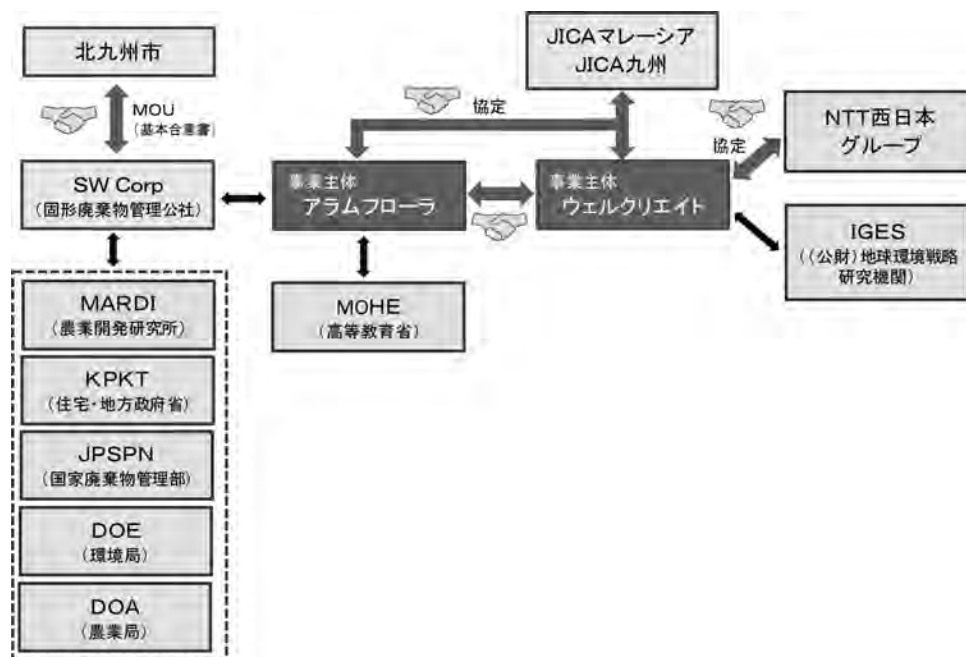
11. 当時、SWCorpが取り扱う廃棄物のうち40～50%は食品系廃棄物であった。

12. わが国のNGO、大学、地方自治体および公益法人の団体等がこれまでに培ってきた経験や技術を活かして企画した開発途上国への協力活動を、JICAが支援して共同で実施する事業のこと。詳細は、JICA ホームページ (<https://www.jica.go.jp/activities/schemes/partner/kusanone/index.html>) を参照

13. 同センターは、2023年1月1日に「アジアカーボンニュートラルセンター」に名称変更している (https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kankyoku/file_0477.html)。同センターの基本理念は、「環境技術や社会技術のアジア地域への積極的な輸出を進め、社会の仕組みの変革を図り、新しい価値観や文化を創造する、“アジアの脱炭素革命”の拠点を目指します。」である。

14. アラムフローラは、家庭から出る廃棄物の収集運搬や最終処分場の運営など固形廃棄物管理業務を行っている。マレーシアでの食品系廃棄物のほとんどは、直接埋立て処分され、リサイクルされていない。また、一般廃棄物中のうち食品系廃棄物の占める割合が約45%と高く、食品系廃棄物の減量化が求められている。

図表4 事業実施体制（外部連携）



(備考) 同社提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

マレーシアでの事業展開にあたっては、2つのターゲットを定めている（図表5）。第1ターゲットは、食品残渣（5トン／日）ともみ殻（500kg／日）を堆肥化する設備を1か所に集約し効率化を図る設備に関するものであり、アラムフローラとパイロットモデルを構築しながら、マレーシア全土に普及させる意向である。第2ターゲットは、キャメロンハイランド（クアラルンプール北部の高原リゾート地）で未処理となっている食糧廃棄物（8トン／日）に関するものであり、関係機関等と協議を継続しながら堆肥化等のリサイクルに取り組んでいるところである（図表6）。

なお、JICA 支援事業等を通じて得られた課題等は図表7のとおりであり、現在、それぞれに見合った対策を講じている。

こうした一連の事業展開を進める中で、同社は、地域社会におけるESG金融（いわゆる、ESG地域金融）の重要性についても強く認識するようになった。同社としては、自社の“サブスクリプションサービス”を大いに発信してステークホルダーからの賛同を得られるよう努力しながら、今後、こうした姿勢に賛同する地域金融機関から

図表5 マレーシアにおける堆肥化事業の中期計画
 <第1ターゲット>マレーシア全域普及

	2023年	2024年	2027年	2030年
業務内容	調査	事業実施	事業実施	事業実施
普及地域		1ヶ所	5ヶ所	10ヶ所

<第2ターゲット>キャメロンハイランド事業

	2023年	2024年	2027年	2030年
売上(千円)	調査	10,040	18,530	27,340
収益(千円)		1,060	▲2,130	9,110

(出所) 同社提供資料

図表6 JICA支援事業（普及・実証・ビジネス化事業）

①キャメロンハイランドコンポストセンター



②堆肥化設備



(出所) 同社提供資料

図表7 マレーシアでの事業化に向けた課題と対策

課題	対策
循環バリューチェーンを構築するビジネスモデルの具体化	アラムフローラ社とのビジネス化に向けた協議 マレーシア側（アラムフローラ社・SWCorp）と日本側（ウエルクリエイト・NTT西日本・IGES）による合同会議体の結成
将来事業の収支バランスの調整	マレーシア政府支援施策（インセンティブ措置）の調査・検討 コスト構造と収益構造の調査・検討
日本における有機系地域資源リサイクルによる循環経済社会構築の理解深化と、そのマレーシア版の作成	本事業を担当するマレーシア職員の訪日調査・研修の実施 堆肥を使った米や野菜栽培の科学的なデータ管理方法の習得 マレーシアにふさわしいビジネスモデルを構築する方法の習得
国際社会ビジネス展開に関する立案	マレーシアにおけるサブスクリプションサービスでの事業展開可能性の調査・検討

(出所) 同社提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の投融資に切り替えていく方針である。また、将来、マレーシアでの事業で成果を収めた上で、次のステップとして、既に関係を構築しつつあるインドネシアやベトナムでの事業展開も視野に入れている。

(2) T-PLAN 株式会社（大分県中津市）

①同社の概要

同社の創設者である寺下社長は、大分県姫島村（姫島^(注15)）で幼少期を過ごした。姫島村には中学校までしかなく、高校通学のためには親元を離れざるを得ないため、親からは常に「(人生の)プロセス目標を持ちなさい」と言われて育った。そのため、寺下社長は、20歳から10歳刻みでプロセス目標を設定して、自立・自律、主体性を育みながら生活を送ってきた。

(注)15. 古事記や日本書紀に登場する詩情と伝説の島で、大分県国東半島の北、周防灘と伊予灘の境界に位置する一島一村の離島

「30歳で起業」をプロセス目標とする中で、当時勤務していた自動車会社で同志の仲間と出会い、前倒して28歳の時に、最先端の自動車関連の技術を中心としたエンジニアリング集団として、同社を起業した。設立当初は、わずかな人員でスタートしたが、現在は社員数25名にまで成長している（図表8）。

同社は、創業当時から、企業理念として「人なり」を大きく掲げ、「技術を活かして、人を大切にする・人の役に立つ・人のためになる」ことを最も大切にしている。また、社員一人ひとりに「どういう人になりたいか」という目標を持ってもらうことで、自主性や

図表8 同社の概要

代表者	寺下 満
本店所在地	大分県中津市
主力業務	生産技術、開発設計、設備保全の支援、各種製品開発の受託、計装/制御の保守点検・調整試験、新エネルギー応用製品開発、超小型モビリティ導入による地域活性化の支援、労働者派遣
従業員数	25名
設立年月日	2006年3月
資本金	3,480万円



(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた代表取締役 寺下満様（同社提供）
2. 同社ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

主体性を期待している。さらに、当社は、大分みらい信用金庫（大分県）からのアドバイス等を受けながら、企業理念の下に、同社のコア技術が「自動車」と「電気」であることを踏まえ、目的使命（なすべきこと）、到達目標（めざすべきこと）、行動指針（やるべきこと）（図表9）を言語化した上で、社内に浸透させている。なお、行動指針を設定した当初、「太陽光発電で自動車は動かないのではないか」等の声があったものの、寺下社長は、「仮説を立てて技術開発をしていく」というスタンスを常に崩さずに邁進してきた。こうした企業理念や経営方針が、同社の原動力であり、成長の源泉となっているといえよう。

図表9 同社の経営方針

目的使命：Mission（なすべきこと）	技術とアイデアで未来を創造
到達目標：Vision（めざすべきこと）	エネルギーの地産地消で脱炭素社会を実現
行動指針：Value（やるべきこと）	電動モビリティと太陽光発電充電ステーションを普及

(備考) 同社提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

行動指針に基づいて真摯に取り組んできた結果、2017年には、第8回EST交通環境大賞（国土交通省）では「奨励賞」を受賞、低炭素杯2017（環境省）では「優良賞」を受賞し、大分県知事からは、「先進的な環境技術の開発と率先導入による大分県づくり」に尽力したとして感謝状が贈呈されている。また、2018年には、おおいた低炭素杯2018（大分県）にて「大分県知事賞」、2019年には、低炭素杯2019（環境省）において「環境大臣賞グランプリ」、直

近では2023年7月に、第13回 EST 交通環境大賞の「大賞（国土交通大臣賞）」を受賞する等、数々の輝かしい受賞歴を重ねている。

②海外事業展開のきっかけとなった「姫島エコツーリズム事業」

「(寺下社長の)生まれ故郷への恩返し」という想いが重なり、同社が率先して、「離島の社会課題の解決」を事業コンセプトとし、姫島エコツーリズム事業を開始した。姫島村では観光業に力を入れているため、働き手の確保の観点からも、最先端の技術による課題解決が期待されていた。また、“人口減少・少子高齢化”という日本全体の社会課題の縮図といえる姫島村の社会課題を解決できれば、今後、全国の他の自治体にとっての先行モデルになることへの期待がある。なお、本事業では、2010年6月に同社主導で立ち上げた産学官連携「電気自動車の普及」の研究をきっかけに関係を深めてきた大分県からバックアップを受けている。

本事業では、一般社団法人姫島エコツーリズムが事務局となり、EV（電気自動車）レンタカー（図表10）を運営している。2015年3月以降の7年間で、累計6,099組（2022年12月現在）の利用実績がある。2018年11月からは、すべてのEVレンタカーは太陽光発電で充電されており、移設可能な青空コンセント^(注16)（太陽光発電のみが電源の小型EV用蓄充電ステーション）（図表11）も展開している。

図表10 大分県姫島村で活躍する同社が提供する電動モビリティ

 <p>TOYOTA コムス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原付ミニカー ・1人乗り ・航続約50km ・最高速60km 	 <p>NISSAN コービィ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・超小型モビリティ ・2人乗り ・航続約100km ・最高速80km 	 <p>YAMAHA ランドカー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グリーンスローモビリティ (4) ・4/7人乗り ・航続約40km ・最高速19km
 <p>TAJIMA ジャイアン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・超小型モビリティ ・2人乗り ・航続約80km ・最高速45km 	 <p>SEGWAY MAX PLUS</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定小型原付 ・1人乗り ・航続約35km ・最高速20km 	 <p>TOYOTA APM</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グリーンスローモビリティ ・最大6人乗り（車椅子1台可能） ・最高速19km ・要予約（事前にお問合せ下さい）

(出所) 同社提供資料

(注)16. 太陽電池パネル指示装置及び太陽光発電装置(特願2012-74983)、可搬式充電駐車場及び可搬式充電駐車場への搬送方法(特開2021-055487)の2つの特許を保有している。

図表11 同社が提供する「青空コンセント」



(出所) 同社提供資料

EV レンタカーをはじめとする小型電動モビリティは、離島における二次交通の課題解決として、観光の足として、あるいは高齢者や障がい者等の手軽な移動手段として活用されている。また、モニターツアーを開催し、車いす利用者を対象としたバリアフリー EVでの周遊観光「ゆる旅 in 姫島」、自分の好きな時間に働きながら観光する「VANkation in 姫島」等を企画し、新しい働き方や観光の方法として、その有効性を実証している。こうした取り組みを通じて、地元での雇用創出や女性の活躍の場づくりに貢献し、大学生のインターンシップ研修や環境研修、合宿、協議会等の開催による誘客での交流人口の創出を期待している。

なお、本事業は、二酸化炭素 (CO₂) 排出ゼロの“観光交通”を軸とした「姫島モデル」として、地元の観光協会のバックアップを受けながら、長崎県佐世保市の黒島、愛媛県上島町の豊島^{てしま}に展開している。寺下社長は、「姫島モデル」を、国内の離島を中心に広く普及していきたいと意気込む。

③ JICA 支援事業の活用

同社では、海外事業部が中心となり、姫島村と置かれた環境や社会課題が似ている大洋州の島嶼国への展開を視野に、JICA 支援事業(案件化調査)を活用する前から独自に事前調査を行っていた。その中で、観光資源である自然を守りつつ基幹産業である観光業を発展させていく政策を掲げるパラオ共和国を展開候補地の一つとして注目し、姫島村を視察したパラオ共和国のマツタロウ前駐日大使との出会いをきっかけに、本格的にパラオ共和国への小型 EV および太陽光蓄充電システムの導入を検討することとなった。パラオ共和国では、メインである観光業がコロナ禍で大打撃を受けたことから危機感が強く、2030年カーボンニュ

ートラルに向けた具体策も乏しい中で、同社の提案が歓迎された。

こうした中、同社は、パラオ共和国での取組みを海外事業展開におけるファーストステップと位置付け、自動車の脱炭素化や再生可能エネルギーへの関心の高まり等のグローバルな潮流に乗り、海外での「姫島モデル」の実用化を目指す足がかりとして、JICA 支援事業を活用するに至った。

「姫島モデル」で実証されたとおり、青空コンセントと小型 EV を組み合わせて活用する技術・ノウハウは、充電から走行まで完全ゼロ・エミッション (GHG を一切排出しない) の交通手段を実現した点において比較優位性を有する。そのため、パラオ共和国での案件化調査では、小型 EV を単に売り込む (輸出する) のではなく、「姫島モデル」を軸にパッケージ化 (「姫島モデル」×「小型 EV 活用ノウハウ」×「青空コンセント」) したビジネスモデルを提案している (図表 12)。

図表 12 パラオ共和国における案件化調査

① 姫島でも活躍している超小型 EV



(備考) 同社提供

② パラオ共和国における試乗会



案件化調査の結果、EV の価格が現地で普及している日本の中古自動車より高価で、「パッケージ化」してどのように輸出するか」という課題は残すものの、事業展開に向けて支障となるような大きな課題は見当たらなかった。そのため、さらに事業化に向けた動きを加速するため、本年度の JICA 支援事業 (普及・実証・ビジネス化事業) への応募を検討しているところである。

当面は、パラオ共和国のペリリュー州や周辺国 (インドネシア・バリ島、フィジー共和国等) をはじめ、エネルギーコストの高騰に悩む観光立国である太平洋島嶼国でのビジネス展開を検討している。2023 年 7 月 28 日開催 (場所: 三田共用会議所) の経済産業省主催「太平洋島嶼国における社会課題解決型ビジネス展開支援イベント^(注17)」では、先進的に太平洋島嶼国で事業展開する企業事例の 1 社として登壇をしている。また、事業展開における資金面では、

(注) 17. 国際機関太平洋諸島センター (PIC) ホームページ (https://pic.or.jp/pic_news/8884/) を参照

パラオ政府の財政力が乏しいことから、日本政府による補助金・助成金制度の積極的な活用や、アジア開発銀行による気候変動対策資金の活用等も視野に模索していきたい。

JICA 支援事業では、事業計画策定の支援や資金繰り計画作成支援において、大分銀行の協力を得た。新たな事業に挑戦するにあたって、地域金融機関には、融資以外の資金調達手段の提案にも期待をしている。

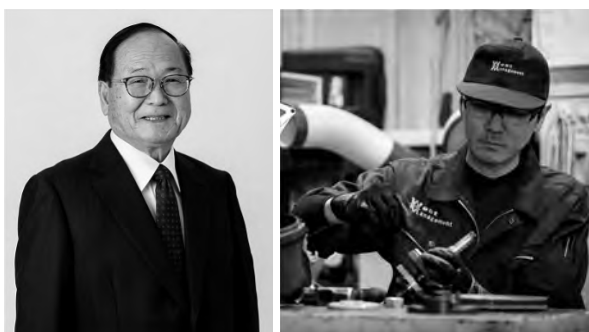
(3) 株式会社ウエスト・マネージメント（福岡県田川郡春香町）

①同社の概要

同社は、中古小型建設機械（以下、「中古小型建機」という。）に特化した輸出事業者であり、堤田会長が1983年6月に創業した（図表13）。堤田会長は、前職で培った経験を通じて「少しであると「廃棄物（ごみ）」でも、多く集まれば「資源」になり得る」という気づきを得るとともに、豊富な海外出張の経験をもとに「優秀な日本製の中古小型建機の付加価値を高めて海外に販売できないか」という問題意識を抱き、同社の創業に至った。

図表13 同社の概要

代 表 者	堤田 継雄
本店所在地	福岡県田川郡春香町
主 力 業 務	建設機械の仕入販売、中古建設機械の輸出、非常用発電機の負荷試験
従 業 員 数	30名
設 立 年 月 日	1983年6月
資 本 金	1,000万円



（備考）1. 写真左は堤田継雄代表取締役会長、写真右は光野和弘副業務主任（同社提供）
2. 同社ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

②海外事業展開への挑戦

創業から5年ほど経った頃、前職で付き合いのあった大手商社の協力を得て、全国規模の建機レンタル会社との取引が始まり、高品質な中古小型建機を安定して仕入れる態勢を構築できた。そのため、国内では、新品に見劣りしない水準にまで整備した中古小型建機をECサイトで販売することができ、その品質は顧客から高い評価を得ている。

海外では、ベトナム、マレーシア、シンガポール等への輸出を拡大しつつ、中古小型建機を輸送コンテナに積み込む作業や貿易に関する事務等を内製化することで、物流のコストダウンに努めてきた。また、2007年からは、商社を通じた間接貿易をやめ、自社での直接貿易に切り替えていった。この理由として、輸出にかかるコストを削減でき、直接交渉によって自社の希望や意図が取引相手に伝わりやすくなるといったメリットが挙げられる。輸出では、取引相手との深い信頼関係を築くことが重要であるとの考えから、“Face To Face”の付き合い

いを通じて取引先との揺るぎないリレーションを築いてきた。しかし、同社の輸出額全体の7割を占める輸出先であったベトナムで、2016年7月、製造から10年を超える中古機械の輸入が禁止された。このため、ベトナムへの輸出が難しくなることから、2017年から、新たな販路の開拓を始めるに至った。

なお、2021年から、さまざまな企業で人材育成等に関する研修や営業指導を行ってきた専門人材を役員として迎え入れることで、社員研修を内製化している^(注18)。

同社は、“少数精鋭”で業務の内製化に取り組むことで、海外事業展開においても高い機動力を武器に邁進している。

③ JICA 支援事業の活用

新たな販路の開拓を進めるなか、同社は、JICAの草の根技術協力事業^(注19)に取り組んでいた大学教授からJICA支援事業に関する情報を得て、途上国の課題解決に貢献し得るビジネスの検討に必要な基礎情報の収集を行うため、基礎調査に応募することを決断した。この決断にあたって、「外部コンサルタントの力は借りず、社員と関係者のみで実施する」という姿勢で臨んだことは、同社の大きな挑戦であった。当初、この挑戦に対して、「コンサルタントに頼らなければ採択されることすら難しいのではないか」という意見が一部で上がったが、応募のきっかけとなった大学教授からの助言等もあり、結果的に採択されるに至った。その後、2019年2月から2020年5月まで、カンボジア^(注20)において基礎調査に取り組むとともに、これをきっかけに関係を構築できた取引先に対して、2020年10月から輸出を開始することができた。コロナ禍により苦戦を強いられた時期があったものの順調に輸出を伸ばし、現在も取引関係は続いているという。

2020年10月には、さらに詳細な調査を行うため、JICA支援事業の第2ステップにあたる案件化調査にも応募し、採択を受けることができた。案件化調査へ応募する際も、外部のコンサルタントには頼らず、社内のメンバーのみで企画書を書き上げて採択に至ることができた。2022年5月から2024年1月までの予定で取り組んでいる案件化調査では(図表14)、ODA(政府開発援助)事業との連携可能性に加えて、「中古小型建機の輸出×スペアパーツの供給×整備方法や使用方法に関する技術の移転」というビジネスモデルの展開の可能性を模索、検討している。このビジネスモデルでは、仕入れた中古小型建機を輸出販売するだけでなく、小型建機を整備・使用できる人材の育成という観点が盛り込まれていることが大

(注)18. 以前は、社員を外部の各種研修機関に派遣していた。

19. JICA ホームページ (<https://www.jica.go.jp/activities/schemes/partner/kusanone/index.html>) を参照

20. カンボジアへの進出を決定した理由として、①民主主義のもと、市場経済が根付いており、経済成長率が年7%と安定していること、②プノンペン市内でインフラ工事や高層ビル建築が活発に行われており、建設機械の高い需要が期待できること、③外資の導入規制が近隣国と比べて緩いため、進出にあたっての障壁が低いこと、④隣接する北九州市が、2016年4月にプノンペンの姉妹都市となり、情報収集や公的機関の活用が比較的容易であることなどが挙げられる。

図表14 現地調査の風景

①産業技術大学でのヒアリング



②小型建機市場でのヒアリング



③現地行政機関でのヒアリング



④競合製品の耐久試験



(備考) 同社提供

きな特長といえよう^(注21)。

同社が提供するサービスと競合するのは、中国製の新品小型建機であり、現地では多く流通している。しかし、現地の行政機関や取引先等からは、日本製の中古小型建機に対する期待の声が多く寄せられている^(注22)。そのため、同社としては、「イニシャルコストは中国製に比べて若干高めであるが、ランニングコストが低いいためトータルコストは低く抑えられる」ことを広くPRしていきたいと意気込む。なお、同社が輸出する中古建機は“小型”であるが故に単価が安く、輸送に手間がかかることから、カンボジアへの輸出事業において、国内の同業他社との競合はない。“小型”に特化してきたことが奏功し、“ブルー・オーシャン（新たな市場）”を生み出したといえよう。

カンボジアでは、JICA 支援事業を通じて、JICAの「高い信用力」を背景に、公的機関との接点を広げ、販路開拓・拡大をすることもできた。また、同社の強みである“リレーション力”で、同社の“ファン”となった顧客との深い取引関係をさらに広げている。

同社としては、今後、中古小型建機に加えて、現地でのニーズが確認できた農業機械につ

(注)21. 2023年5月7日から13日の7日間、案件化調査の中で、産業技術大学 (ITI:Industrial Technical Institute) の教員および労働・職業訓練省 (MLVT:Ministry of Labour and Vocational Training) の職員を対象とした本邦受入研修を実施している。同社の所在地である香春町役場への表敬訪問や、同社における研修のほか、地元の田川科学技術高等学校や北九州自動車大学校など産業人材の育成を担う教育機関の視察も行った。

22. 中国製の新品小型建機は、価格が安く、スペアパーツの入手が容易であるというメリットはあるものの、故障が多い等品質に課題があり、かつ製品の寿命も日本製中古小型建機に比べて2分の1～3分の1と短い。

いても、事業化を検討していきたいと意気込む。

おわりに

本シリーズ・レポートで繰り返し述べてきたとおり、中小企業では、技術力に優れ、国内シェアが高くとも、海外へのPRにおいては大きな課題や悩みを抱えているケースが多い。こうした課題や悩みの解消にあたって、「ネームバリュー」の高いJICAをはじめとした“官”の果たす役割は大きいことがうかがえる。

海外事業展開に挑戦する中小企業においては、“官”の協力や支援を受けながら、コストと時間をかけて取引相手を見つけたり、自社の事業に対する理解と賛同を求めたりする等、海外事業でのチャンスを掴んで広げていくために計り知れない努力を積み重ねている。なお、(株)ウエスト・マネジメントのように、もともと外部ネットワークを持つ中小企業では、外部コンサルタントの力を借りずとも、社員と関係者のみで、自社の想いをストレートに伝える形で、JICA 支援事業に挑戦することもできよう。

信用金庫をはじめとする地域金融機関には、“強み”である金融面での提案力にとどまらず、JICAをはじめとする外部の専門機関と積極的に連携し、お互いの“強み”を持ち寄った“総力戦”により、海外事業展開への意欲に燃えた、技術力もパッション（情熱）も高い中小企業経営者に寄り添う伴走支援が求められているといえよう。

当研究所では、今後も随時、JICA 支援事業を活用して海外でのSDGsの実践に貢献する中小企業の取組み事例を紹介していく予定である。

最後に、本稿作成に際して、株式会社ウエルクリエイト 代表取締役会長 松尾康志様、エグゼクティブアドバイザー 竹内真介様（元・北九州市環境局職員）、T-PLAN 株式会社 代表取締役 寺下満様、海外事業部 部長 竹内綾様、株式会社ウエスト・マネジメント 代表取締役会長 堤田継雄様、副業務主任 光野和弘様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

〈参考文献〉

- ・独立行政法人国際協力機構・楽しい株式会社（2018年11月）「マレーシア国 食品系廃棄物の堆肥化およびリサイクルループの構築に係る案件化調査 業務完了報告書」
- ・独立行政法人国際協力機構・T-PLAN株式会社（2022年9月）「パラオ国 小型電動自動車、太陽光蓄充電システム、姫島モデルを活用した温暖化対策案件化調査（概要）」
- ・独立行政法人国際協力機構・株式会社ウエスト・マネジメント（2020年4月）「カンボジア国 建設インフラを支える日本製中古小型建設機械の流通及び活用に関する基礎調査 業務完了報告書」
- ・独立行政法人国際協力機構・株式会社ウエスト・マネジメント（2022年5月）「カンボジア国 建設インフラを支える日本製中古小型建設機械の流通及び活用に関する案件化調査（案件概要）」

令和5年版犯罪収益移転危険度調査書 (NRA) について

－ 特定事業者作成書面（リスク評価書）の高度化に向けて－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

ポイント

- 犯罪収益移転危険度調査書 (NRA) は、国家公安委員会が、2015年から毎年、公表している。なお、令和5年版は、2023年12月に公表された。
- 本稿では、「犯罪収益移転危険度調査書 (令和5年版) 概要版」の目次に沿って、令和4年版からの主な変更点 (数値の書換え等は除く) に下線を示しながらコメントをした。

1. 令和5年版犯罪収益移転危険度調査書 (NRA) の概要

犯罪収益移転危険度調査書 (以下、「NRA」という。) は、国家公安委員会により、2015年から毎年、公表されている^(注1)。FATF 勧告1^(注2)に基づき、テロ資金供与を含むマネー・ローンダリング等に悪用される国内での各種リスクについて調査した結果をまとめたものといえる。金融庁が2022年8月に公表した「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問 (FAQ)^(注3)」(以下、「FAQ」という。) の「定義集 (11頁)」によると、NRAは、「犯罪による収益の移転に係る情報や疑わしい取引に関する情報を集約、整理及び分析する立場にある国家公安委員会が、特定事業者^(注4)を監督する行政庁から、各特定事業者が取り扱う商品・サービスの特性やマネー・ローンダリング等への対策の状況等に関する情報等を得た上、その保有する情報や専門的知見をいかし作成・公表するもの」とされている。

本稿では、令和4年版 NRA を紹介したニュース&トピックス No.2022-100^(注5) (2022年12月12日発行) に引き続き、2023年12月に公表された令和5年版 NRA の記載事項について紹介する。

(注)1. 警察庁 刑事局 組織犯罪対策部 組織犯罪対策第一課 犯罪収益移転防止対策室ホームページ (<https://www.npa.go.jp/sosikihanzai/jafic/nenzihokoku/nenzihokoku.htm>) を参照

2. 勧告1では、各国に対して、自国における資金洗浄およびテロ資金供与のリスクを特定・評価することが要請されている。詳細は、財務省ホームページ (https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/amlcftcpf/4.international.html) を参照

3. 金融庁ホームページ (https://www.fsa.go.jp/news/r4/202208_amlcft_faq/202208_amlcft_faq.html) を参照

4. 犯収法において、顧客と一定の取引を行うに際して、取引時確認等、確認記録の作成義務等、取引記録等の作成義務等、疑わしい取引の届出等、外国所在為替取引業者との契約締結の際の確認、外国為替取引に係る通知義務および取引時確認等を的確に行うための措置が必要になる等、一定の法令上の義務が課されている対象事業者のこと。なお、主な対象事業者は、預金取扱金融機関、保険会社、金融商品取引業者・商品先物取引業者、信託会社、貸金業者、資金移動業者、仮想通貨交換業者、両替業者、ファイナンスリース事業者、クレジットカード事業者、宅地建物取引業者、宝石・貴金属等取扱事業者、郵便物受取サービス業者、電話受付代行業者、電話転送サービス事業者、弁護士、会計士等である。

5. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20221212-4nra.html>) を参照

2. 令和5年版NRAの主な記載事項における変更点

直近3年間をみる限り、NRAの構成（はじめに、第1～6、今後の取組）には変更はみられない。記載事項については、以下①から③のとおり、国内外の情勢の変化、FATFによる第4次対日相互審査の結果等を踏まえ、新規追加もしくは更新^(注6)されている。なお、主な変更点は、図表のとおりである。

- ① マネー・ローンダリング事犯の主体（暴力団、特殊詐欺の犯行グループ、来日外国人犯罪グループ）に関する分析を深化させ、特に特殊詐欺をめぐる近年の犯罪情勢等について記載を充実した。
- ② 令和4年の犯罪収益移転防止法改正により電子決済手段等取引業者が新たに特定事業者として追加されたことを踏まえ、「電子決済手段等取引業者が取り扱う電子決済手段」のリスク評価を行い、「危険性の認められる主な商品・サービス」として新たに記載した。
- ③ FATFによる声明、レポート等を参照し、ミャンマーとの取引により生じるリスクについて記載したほか、国際的に被害が広がっているランサムウェアや暗号資産をめぐる国際的な動向、わが国を取り巻く状況等について紹介した。

図表 令和4年版との主な変更点

令和4年版(旧)	令和5年版(新)
はじめに 1 経緯 2 目的 3 概要 4 近年の情勢変化を踏まえた主な変更点	はじめに 1 経緯 2 目的 3 概要 4 近年の情勢変化を踏まえた主な変更点 【枠囲い】 FATF勧告対応法の概要【新規】
第1 危険度調査の方法等 1 FATFガイダンス 2 本危険度調査	第1 危険度調査の方法等 1 FATFガイダンス 2 本危険度調査
第2 我が国の環境 1 地理的環境 2 社会的環境 3 経済的環境 4 犯罪情勢等	第2 我が国の環境 1 地理的環境 2 社会的環境 3 経済的環境 【図表2】 主な経済制裁措置関連国に関する疑わしい取引の年間通知件数【新規】 4 犯罪情勢等
第3 マネー・ローンダリング事犯等の分析 1 主体 2 手口 【枠囲い】 環境犯罪に関連するマネー・ローンダリング 3 疑わしい取引の届出	第3 マネー・ローンダリング事犯等の分析 1 主体 【枠囲い】 特殊詐欺をめぐる近年の犯罪情勢等【新規】←① 2 手口 【枠囲い】 ランサムウェアに関連するマネー・ローンダリング等【新規】←③ 3 疑わしい取引の届出
第4 取引形態、国・地域及び顧客属性の危険度 1 取引形態と危険度 2 国・地域と危険度 3 顧客の属性と危険度	第4 取引形態、国・地域及び顧客属性の危険度 1 取引形態と危険度 2 国・地域と危険度 【本文・枠囲い】 FATF声明により対象となる国・地域から生じるリスクに見合った厳格な顧客管理措置の適用が要請される国・地域(ミャンマー)【新規】←③ 【枠囲い】 FATFのメンバーシップが停止された国・地域(ロシア)【新規】 3 顧客の属性と危険度 【枠囲い】 非営利団体のテロ資金供与への悪用リスク【更新】

(注)6. 「【枠囲い】 非営利団体のテロ資金供与への悪用リスク」は、「1 特長」、「2 我が国の非営利団体」、「3 危険度の評価」に分けられ、2については「ア 特長」、「イ 危険度の低減措置」の新たな観点から、令和4年版より分析内容が深化している。「【枠囲い】 高額電子移転可能型前払式支払手段発行者が取り扱う高額電子移転可能型前払式支払手段」も、「1 危険度を高める要因」、「2 危険度の低減措置」、「3 危険度」の新たな観点から、令和4年版より分析内容が深化している。「【枠囲い】 暗号資産をめぐる国際的動向等について」は、2023年6月に更新されたレポート「Virtual Assets: Targeted Update on Implementation of the FATF Standards」に基づいて内容が更新された。そのほか、新規で追加された「【枠囲い】 ランサムウェアに関連するマネー・ローンダリング等」は、FATFから2023年3月に公表されたレポートに基づいて内容が刷新されている。

<p>第5 商品・サービスの危険度</p> <p>1 危険性の認められる主な商品・サービス</p>	<p>第5 商品・サービスの危険度</p> <p>1 危険性の認められる主な商品・サービス</p> <p>[枠囲い] 電子決済等取扱業者等【新規】←②</p> <p>[枠囲い] SNSで実行犯を募集する手口による強盗や特殊詐欺事案に関する緊急対策プラン【新規】←①</p> <p>(7) 電子決済手段等取引業者が取り扱う電子決済手段【新規】←②</p> <p>[枠囲い] 暗号資産をめぐる国際的動向等について【更新】</p> <p>[枠囲い] クレジットカード決済システムのセキュリティ対策強化に向けた検討状況【新規】</p> <p>[枠囲い] 高額電子移転可能型前払式支払手段発行者が取り扱う高額電子移転可能型前払式支払手段【更新】</p>
<p>第6 危険度の低い取引</p> <p>1 危険度を低下させる要因 2 危険度の低い取引の種別 今後の取組</p>	<p>第6 危険度の低い取引</p> <p>1 危険度を低下させる要因 2 危険度の低い取引の種別 今後の取組</p>

- (備考) 1. 主な変更点は太字で表示
2. 図表中の①～③は、本文中に記した主な変更点①～③に該当
3. 令和4年および令和5年の「犯罪収益移転危険度調査書 概要版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以下では、「犯罪収益移転危険度調査書（令和5年版）概要版」の目次に沿って、その内容を一部抜粋し、令和4年版からの主な変更点（数値の書換え等は除く）に下線を示しながらコメントをする。

(1) 第2 わが国の環境

「経済的環境」では、**図表のとおり**、2020年から22年までの「主な経済制裁措置関連国に関する疑わしい取引の年間通知件数」が図表2として新規に追加された。

「犯罪情勢等」では、インターネットバンキングに係る不正送金被害に関する記述が追加されている。

環境	調査・分析結果
犯罪情勢等	<p>・令和4年におけるサイバー空間をめぐる驚異の情勢は、ランサムウェアの感染被害が拡大するとともに、我が国の暗号資産関連事業者、学術関係者等を標的としたサイバー攻撃が明らかになり、また、<u>インターネットバンキングに係る不正送金被害が下半期に急増するなど、引き続き極めて深刻な情勢</u></p>

(2) 第3 マネー・ローンダリング事犯等の分析（主体）

「特殊詐欺の犯行グループ」について、図表のとおり、「特殊詐欺をめぐる近年の犯罪情勢等」が枠囲いで新規に追加されるとともに、記述がより詳しくなった。また、犯行グループの活動を助長する悪質な事業者の存在がクローズアップされた。

「来日外国人犯罪グループ」については、国籍等別に加えて前提犯罪別、取引等別の記述が追加され、近年大幅に届出が増加している「来日ベトナム人犯罪」に関する記述が来日中国人犯罪よりもクローズアップされている^(注7)。

(注)7. 令和4年版では、記述の順序は「1 中国人が関与したマネー・ローンダリング事犯」、「2 ベトナム人が関与したマネー・ローンダリング事犯」、「3 その他来日外国人が関与したマネー・ローンダリング事犯」であったが、令和5年版では、「1 来日ベトナム人犯罪の検挙状況等」、「2 来日中国人犯罪の検挙状況等」、「3 その他来日外国人が関与したマネー・ローンダリング事犯」となっている。

なお、「暴力団」は、引き続き主体の一つに位置付けられている。

主体	調査・分析結果
特殊詐欺の 犯行グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・特殊詐欺の犯行グループは、<u>首謀者を中心に、いわゆる「架け子」、「受け子」、「出し子」、「現金回収・運搬役」、「リクルーター」、「犯行ツール調達役」等の役割分担を細分化させるとともに、指示役と実行役との間の指示・連絡に秘匿性の高い通信手段を用いるなどして犯行の手口を一層巧妙化させた上、預貯金口座、携帯電話、電話転送サービス等の各種ツールを巧妙に悪用して、組織的に詐欺を行っている。</u> ・犯行グループに対して、<u>預貯金口座や携帯電話を不正に譲渡する者や、電話転送サービス等の提供を行うなどしている悪質な事業者の存在も依然として認められる。</u>
来日外国人 犯罪グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・前提犯罪別にみると、<u>詐欺が最も多く、次いで窃盗、入管法違反の順となっており、取引等別にみると、内国為替取引が最も多く、次いでクレジットカード、現金取引、前払式支払手段の順となっている。</u> ・過去3年間の疑わしい取引の届出の通知件数は、<u>国籍等別ではベトナム及び中国に関する届出が多く、特にベトナムに関する届出が近年大幅に増加</u>

(3) 第3 マネー・ローンダリング事犯等の分析（手口）

「窃盗」の「事例」では、「窃盗により得た現金」の不正利用に関する記述が追加された。

「詐欺」の「事例」では、「住宅ローン融資金」および「暗号資産」の不正利用に関する記述が追加された。

「電子計算機使用詐欺」の「事例」では、インターネット上でのファンクラブの会員登録の申込みにおけるクレジットカードの不正利用に関する記述が追加された。

「入管法違反」の「犯行形態・犯罪収益」では、偽造在留カードの製造拠点や中国人等の在留者の動向に触れた「偽造在留カード事犯」に関する記述が追加された。

「常習賭博／賭博場開帳等図利」の「事例」では、ゲーム機賭博店における遊技台のリース代に関する記述が追加された。

そのほか、**図表**のとおり、FATFが2023年3月に公表したレポート^(注8)に基づき、「ランサムウェアに関連するマネー・ローンダリング等」が、枠囲いとして追加されている。

(注)8. FATF REPORT「Countering Ransomware Financing」。詳細は、FATF ホームページ (<https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Methodsand Trends/countering-ransomware-financing.html>) を参照

前提犯罪	調査・分析結果	
窃盗	事例	<ul style="list-style-type: none"> ・窃盗により得た現金を、事情を知らない知人に両替させ、さらに知人からの振込みを装って犯人名義口座に入金させるもの ・窃盗により得た現金で電化製品を購入し、さらに同電化製品をフリーマーケットアプリで売却するもの
詐欺	事例	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅ローン融資金をだまし取るに当たり、偽造書類等を用いて不正に開設した架空・他人名義口座に、住宅ローン融資金を入金させるもの ・詐取金を犯人名義口座に入金させ、同詐取金で暗号資産を購入した後、第三者名義の暗号資産ウォレットへ移転するもの
電子計算機使用詐欺	事例	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット上でファンクラブの会員登録の申込みに際し、年会費の支払方法として不正に入手したクレジットカード情報を入力し、年会費の支払を免れるもの
入管法違反	犯行形態 犯罪収益	<ul style="list-style-type: none"> ・偽造在留カード事犯では、かつては中国国内にあった製造拠点が日本国内に置かれ、中国国内にいる指示役の指示に基づき、リクルートされた中国人等の在留者が様々な国籍の偽造在留カードを日本国内で製造するといった事案が確認されている。指示役は中国国内にいることから、日本国内の製造拠点を摘発されても同様の手口で中国人等の在留者をリクルートして新たな製造等の拠点を設けるなど、高度に組織化されている傾向がみられる。
常習賭博／賭博場開帳等図利	事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ゲーム機賭博店における犯罪収益の一部であることを知りながら、遊技台のリース代名目で現金を受領するもの

また、「クレジットカードの不正利用」について、不正利用の件数が増加したことを受けて、クレジットカードがマネー・ローンダリングに悪用された件数も増加しているとの記述が新たに追加されている。

(4) 第3 マネー・ローンダリング事犯等の分析（疑わしい取引の届出）

「都道府県警察において疑わしい取引の届出を端緒として検挙した事件例」において、令和4年版にあった「金融商品取引法違反事件」および「売春防止法違反事件」の項目が削除され、「わいせつ電磁的記録等送信頒布事件」の項目が新設されている。一方、「入管法違反事件」の項目では、外国人名義の口座に関する記述が削除された。

(5) 第4 取引形態、国・地域及び顧客属性の危険度

「取引形態と危険度」では、「非対面取引」の「事例」において、インターネットオークションに関連した記述が追加された。また、「現金取引」の「事例」では、「現金取引」の不正入手に関する記述が追加されている。

「国・地域と危険度」では、取引の危険度に影響を与える国・地域として注意を要するものとして、ミャンマーが追加された。また、ロシアによるウクライナへの侵略戦争を受けて、ロシアのFATFメンバーシップの停止を決定したことが追加された。

「顧客の属性と危険度」における「暴力団等」の危険度評価では、近年の動向を踏まえ、「匿名・流動型犯罪グループ」に関する記述が追加されている。

形態		危険度の評価
非対面取引	事例	<ul style="list-style-type: none"> 違法に複製された商品をインターネットオークションサイトに架空名義で出品し、同サイトで利用される代金支払管理サービスを通じ、非対面取引により代金を支払わせた。
現金取引	事例	<ul style="list-style-type: none"> 盗品を架空・他人名義で質屋、古物商等に売却するなどして現金を入手した。 特殊詐欺等で架空・他人名義口座に振り込まれた犯罪収益を、ATMを利用して現金で出金した。

危険度の評価	
ミャンマー	<p>令和4年(2022年)10月から、ミャンマーが資金洗浄・テロ資金供与対策上、重大な欠陥への対処が進展していないこと等を踏まえ、加盟国等に対し、ミャンマーから生ずるリスクに見合った厳格な顧客管理措置を適用することを要請</p>
<p>令和5年(2023年)2月のFATF全体会合において、ロシアの行動は世界的な金融システムの安全・安定・完全性を促進することを目的とするFATFの基本原則に容認できない程度に反し、国際協力と相互尊重へのコミットメントへの重大な違反を示しているとして、ロシアのFATFメンバーシップを停止することを決定</p>	

属性	危険度の評価	
暴力団等	匿名・流動型犯罪グループ	<ul style="list-style-type: none"> 近年、準暴力団として位置づけられる集団以外に、SNSや求人サイト等を利用して実行犯を募集する手口により特殊詐欺等を広域的に敢行するなどの集団もみられ、治安対策上の脅威となっている。警察では、準暴力団を含むこうした集団を「匿名・流動型犯罪グループ」と位置付け、実態解明を進めている。 匿名・流動型犯罪グループは、暴力団等と共存共栄しながら、特殊詐欺等の違法な資金獲得活動を活発化させている実態がみられるほか、こうして得た資金を元手に、性風俗、芸能(AV等)、スカウト等に進出し、マネー・ローンダリングを行ったり、特殊詐欺の人材供給源となったりしている実態もうかがえる。

(6) 第5 商品・サービスの危険度

大きな変更点は、**図表**のとおり、近年の金融のデジタル化の流れを受けて、「電子決済手段等取引業者が取り扱う電子決済手段」が項目として新たに追加されたことである。

預金取扱金融機関が取り扱う商品・サービスに関する危険度の評価の枠囲いにて、「電子決済等取扱業者等」が特定事業者に追加されたことが明記されている。

資金移動業者が取り扱う資金移動サービスに関する危険度の評価では、近年の制度改正を受けた記述に変更された。

クレジットカード事業者が取り扱うクレジットカードに関する危険度の評価では、近年のクレジットカードでの不正利用の増加を受けた記述に変更された。

そのほか、**図表**のとおり、「高額電子移転可能型前払式支払手段発行者が取り扱う高額電子移転可能型前払支払手段」の枠囲いの記述内容が拡充されている。

(1) 預金取扱金融機関が取り扱う商品・サービス 危険度の評価	
電子決済等 取扱業者等	<ul style="list-style-type: none">・ <u>電子決済等取扱業者等は、銀行等の委託を受けて、当該銀行等に代わって銀行等に預金の口座を開設している預金者との間で、移動させた資金額相当の預金債権額の減少、又は為替取引により受け取った資金額相当の預金債権額の増加を、電子情報処理組織を用いて行うことを営むもの</u>・ <u>電子決済等取扱業者等の利用者は当該銀行等の預金者に限られ、預金取扱金融機関による各種低減措置も講じられていることから、マネー・ローンダリング等の危険度も預金取扱金融機関が取り扱うサービスと同程度に低減されているものと認められる。</u>

(6) 資金移動業者が取り扱う資金移動サービス 危険度の評価
<ul style="list-style-type: none">・ <u>資金移動業における年間送金件数・取扱金額が共に増加していること、全国銀行データ通信システム（全銀システム）への参加資格が資金移動業者に拡大されたこと、資金移動業者の口座への貸金支払（貸金のデジタル払い）が解禁されたこと等決済手段としての利用が拡大している状況を踏まえると、資金移動サービスがマネー・ローンダリング等に悪用される危険度は、他の業態と比べても相対的に高まっているといえる。</u>

(7) 電子決済手段等取引業者が取り扱う電子決済手段 危険度の評価
<ul style="list-style-type: none">・ <u>電子決済手段は、分散台帳技術を用い得るという技術的類似点を有する暗号資産と同様に、利用者の匿名性が高く、その移転が国境を越えて瞬時に行われるという性質を有すると認められる。</u>・ <u>暗号資産よりも価値が安定している上、我が国においても、証券決済での利用に向けた検討が進められているなど、将来的には幅広い分野で送金・決済手段として用いられる可能性があり、世界を含めた今後の社会への流通状況や技術的進歩等、電子決済手段を取り巻く環境に応じて、その危険度も急激に変化する可能性がある。これらを考慮すると、電子決済手段がマネー・ローンダリング等に悪用される危険度は、他の業態よりも相対的に高いことが見込まれる。</u>

(11) クレジットカード事業者が取り扱うクレジットカード 危険度の評価

・クレジットカードは、現金で得られた犯罪収益を、クレジットカードを利用することにより別の形態の財産に変えることができること、不正に入手したクレジットカード情報を使用して商品の購入を申し込んだ上、他人になりすまして受け取るなどにより、犯罪収益の取得について事実を偽装することができること等から、マネー・ローンダリング等に悪用される危険性があると認められる。

3. 特定事業者作成書面（リスク評価書）の高度化に向けて

信用金庫を含む各金融機関は、金融庁が策定した「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン^(注9)」で対応が求められている事項について、2024年3月の完了期限に向け^(注10)、より実効的な態勢整備を急ピッチで進めているところである。

本稿で紹介したNRAは、「各業態が共通で参照すべき分析」にあたって参考にするべきものとして位置付けられている。金融庁が公表したFAQの20頁でも、「なお、NRAや本ガイドラインに加えて、自らのリスクの特定に有用と考えられる資料等（FATFの公表しているリスクベース・アプローチに関するガイダンス等）を参照してマネロン・テロ資金供与リスクを特定することは、リスク管理態勢を整備する上で有益であると考えられます」という記述がある。各金融機関では、NRAを、全国の傾向と自行庫の営業エリアの傾向との比較・分析や、自行庫のリスクの特定・評価・低減措置の検討において活用することはもとより、その他で自行庫にとって有用と考えられる資料等を参照しながら、特定事業者作成書面（リスク評価書）の高度化に引き続き努めていくことが期待されている。

〈参考文献〉

- ・国家公安委員会（2022年12月、2023年12月）「犯罪収益移転危険度調査書 概要版」
- ・国家公安委員会（2022年12月、2023年12月）「犯罪収益移転危険度調査書」
- ・金融庁（2022年8月）「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問（FAQ）」

(注)9. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/policy/amlcftcpt/index.html>) を参照

10. 金融庁ホームページ (https://www.fsa.go.jp/news/r2/20210531_amlcft/2021_amlcft_yousei.html) を参照

好調な米国経済に死角はあるか

ーメインシナリオは軟着陸も、複数リスクの同時発生には要注意ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鹿庭 雄介

要 旨

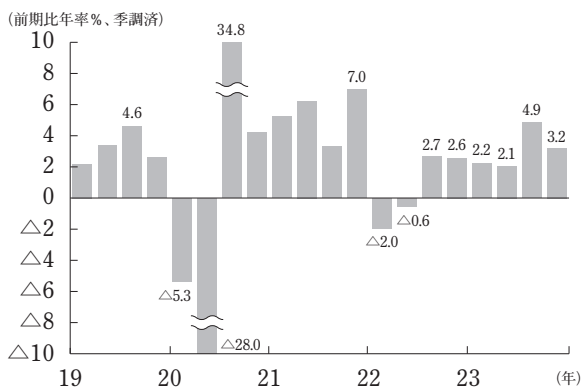
米国は逆風下でも潜在成長率を上回る高成長を続けており、24年入り後もその勢いが衰える様子は見られない。ただ、好調な米国経済も原油価格上昇によるインフレ再燃や一部ローンの延滞率上昇などによって、個人消費が腰折れするリスクを抱える。また、金利が高止まった場合、住宅投資や設備投資への直接的影響は限られようが、商業用不動産の担保価値下落などを通じて、金融システムが影響を受ける恐れもある。それ以外にも、ユーロ圏の景気減速が実体面、金融面の双方を通して米国経済を下押し可能性があるほか、トランプ前大統領の返り咲きが現実味を帯びてくる中で、急激な政策変更による混乱が生じる懸念も高まっていると言えよう。

米国経済がソフトランディングに向かっているとの見方に変わりはないが、上記のようなリスクが同時に発生し、世界各国に伝播する事態には十分注意する必要がある。

1. 好調を維持する米国経済

米商務省が発表した23年10～12月期の実質GDP成長率(改定値)は前期比年率3.2%増と、6四半期連続で潜在成長率(24年：前年比2.0%増、OECD推計)を上回る高い伸びとなった(図表1)。需要項目別にみると、個人消費(前期比年率3.0%増)が堅調に推移しているほか、金利動向に影響を受けやすい住宅投資(同2.9%増)や設備投資(同2.4%増)も増加基調を維持している。輸出(同6.4%増)や政府支出(同4.2%増)もGDPの押上げに寄与している(図表2)。

図表1 GDP成長率(全体)



(備考) 米商務省資料より作成

図表2 GDP成長率(需要項目別)

(前期比年率%、季調済) (%)

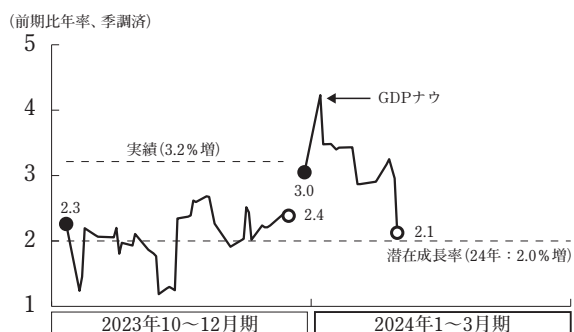
	2022年		2023年				コロナ前回復率
	7～9月	10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	
実質GDP(100.0)	2.7	2.6	2.2	2.1	4.9	3.2	107.3
個人消費(68.9)	1.6	1.2	3.8	0.8	3.1	3.0	110.5
住宅投資(3.3)	△26.4	△24.9	△5.3	△2.2	6.7	2.9	96.5
設備投資(14.6)	4.7	1.7	5.7	7.4	1.4	2.4	111.2
在庫投資	△0.7	(1.6)	(△2.2)	(0.0)	(1.3)	(△0.3)	—
政府支出(17.1)	2.9	5.3	4.8	3.3	5.8	4.2	106.3
輸出(11.2)	16.2	△3.5	6.8	△9.3	5.4	6.4	102.6
輸入(15.3)	△4.8	△4.3	1.3	△7.6	4.2	2.7	113.6

(備考) 1. シャドローは伸び率がマイナスの部分。ただし、輸入はプラスの部分。在庫投資は寄与度
 2. コロナ前回復率は直近GDPと19年10～12月期を比較
 3. カッコ内数値は23年の実質GDPに対するシェア
 4. 米商務省資料より作成

続く24年も米国経済の好調は続くとの見方が強まっている。アトランタ連銀のGDP ナウでは1～3月期成長率の最新予測値(3月1日時点)を前期比年率2.1%増としている(図表3)。23年10～12月期実績(同3.2%増)からは低下するものの、潜在成長率を上回る高い伸びが見込まれている。また、IMF(国際通貨基金)の最新見通しでは個人消費の強さなどを踏まえて、24年の成長率(2.1%増)が大きく上方修正されている(図表4)。

先行き急激な金融引締めの影響がタイムラグを伴って表れてくることから成長率自体は鈍化するものの大崩れはせず、米国経済はソフトランディング(軟着陸)すると見込んでいる。

図表3 GDPナウ



(備考) 1. ●は当初予測値、○は直近ないし最終予測値を示す。
2. 潜在成長率はOECDのデータを使用
3. アトランタ連銀資料より作成

図表4 IMFの最新見通し(24年1月)

	20年	21年	22年	23年	24年(予測)	25年(予測)	潜在成長率
世界全体(100.0)	△2.8	6.3	3.5	3.1	3.1(+0.2)	3.2(+0.0)	—
米国(25.4)	△2.8	5.9	1.9	2.5	2.1(+0.6)	1.7(△0.1)	2.0
ユーロ圏(14.1)	△6.1	5.6	3.4	0.5	0.9(△0.3)	1.7(△0.1)	1.2
中国(17.9)	2.2	8.5	3.0	5.2	4.6(+0.4)	4.1(+0.0)	4.8
日本(4.2)	△4.2	2.2	1.0	1.9	0.9(△0.1)	0.8(+0.2)	0.3

(備考) 1. 〈〉内の数値は世界GDP(22年名目)に占める各国・地域のウエイト。()内の数値は前回10月見通しとの差
2. 潜在成長率はOECDのデータ(24年)を使用
3. IMF「World Economic Outlook」より作成

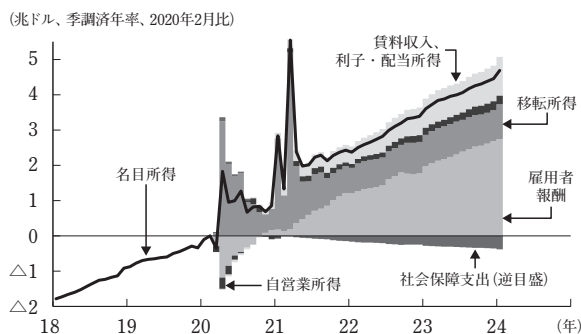
2. 米国経済の下振れリスクを考える

高インフレや高金利といった向かい風に直面しているにもかかわらず、足元の米国経済は堅調である。ここでは、米国景気が先行き想定に反してハードランディングするとしたら、どういった要因によるものがあるか、いくつかのケースを考えてみた。

(1) 個人消費の腰折れリスク

まず、GDPの7割近くを占める個人消費が弱含むリスクについて考える。個人消費の先行きを占う上で重要となるのが、その原資となる所得の動向である。名目所得の動きを確認すると、コロナ後も増加基調を維持している(図表5)。内訳をみると、コロナ禍で雇用者報酬が大きく落ち込んだ局面では、政府の現金給付などによって移転所得が急増し、所得が大幅に上振れする要因となっていたことが分かる。

図表5 名目所得の内訳



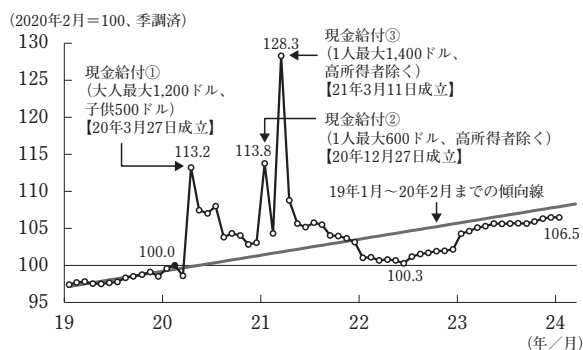
(備考) 米商務省資料より作成

さらに、21年半ば以降は移転所得から雇用者報酬にけん引役が変わる形で名目所得の増加基調が維持されている。雇用者数の増加ペースは一時期と比べ鈍化したとはいえ、足元でも底堅い動きをしており、賃金もコロナ前より高い伸び率をキープしている^(注1)。雇用増加と賃金上昇に支えられ、雇用者報酬は増勢を維持している。加えて、金利上昇や株高などを追い風に賃料収入、利子・配当所得も伸びている。結果として、名目所得は増加ペースを速めており、これがコロナ後の個人消費の強さへとつながっていると見えよう。米国では高齢者の早期退職やトランプ前大統領時代の移民抑制策の影響などから人手不足の状態となっており、労働需要の強さとそれに伴う賃金上昇圧力を通じて雇用者報酬の増加は当面継続し、所得全体を押し上げていくとみられる。

名目所得の増加が期待される中において、懸念されるのが物価高による所得の目減りである。物価変動の影響を除いた実質ベースの可処分所得は、政府の現金給付によって大きく上振れた後、インフレ率の急上昇を受けて減少へと転じており、名目所得とは逆の動きを示していた(図表6)。しかし、22年半ば頃からは、名目所得が底堅く推移する中で物価高が一服したことから実質可処分所得は再び増加へと転じており、足元ではコロナ前の傾向線をわずかに下回る水準まで回復している。

もっとも、先行きインフレ率が再び上昇し、実質可処分所得が減少に転じるリスクもある。なかでも注意を要するのが、原油価格の急上昇に起因する物価高であろう。WTI原油先物価格の動きをみると、ウクライナ危機直後に急上昇していることが分かる(図表7)。ウクライナ危機やイエメンの親イラン武装組織フーシ派による紅海での船舶攻撃などの展開によっては、原油価格が急上昇する恐れがある。また、FRBの利下げ開始によってドル安が進めば、ドル建て資産の割安感から原油が買われ価格が上昇するリスクもあろう。

図表6 実質可処分所得



図表7 WTI原油先物価格



(注)1. 1月の非農業部門雇用者数は前月差35.3万人増と、好調の日安となる20万人を2か月連続で上回った。基調的な動きを示す3か月移動平均も上向いてきている。また、1月の平均時給は前年比4.5%増と低下してきたとはいえ、コロナ前の3%台と比べると依然として高い水準となっている。

他方、一部の米国国民が抱える債務問題が顕在化し、消費が弱含む可能性も考えられる。図表8は家計債務の延滞率(30日以上)をみたものである。全体の延滞率はコロナ禍でいったん大きく低下した後、21年半ば頃から上昇傾向にあるが、それでもなおコロナ前より低い水準となっている。もっとも、延滞率を種類別にみると状況は異なり、クレジットカードと自動車ローンの延滞率は、既にコロナ直前の水準を上回っている。また、学生ローンの延滞率はコロナ禍で支払いが一時停止されていた影響で極端に低く抑えられてきたが、23年10月からの支払い再開により、先行き延滞率が急上昇するリスクがある^(注2)。

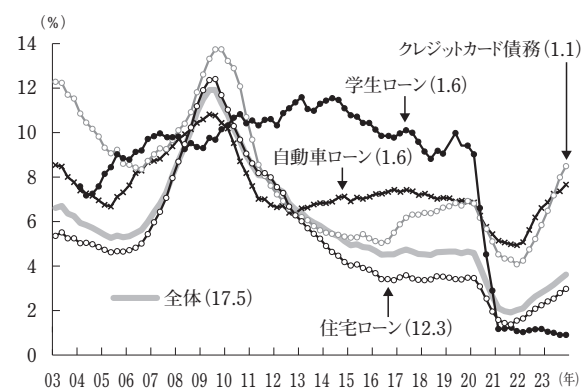
家計債務残高の大部分を占める住宅ローンの延滞率が低い水準を維持できていることから、今のところ延滞率全体の上昇は限定的であり、すぐにリーマンショック時のような事態に見舞われるとは想像しにくい。ただ、クレジットカードや自動車ローン、学生ローンを多く抱える若年層の個人消費が大きく下押しされる可能性があるほか、これら家計債務のデフォルトが増加することによって、信用不安につながる恐れがある点には注意する必要がある。

(2) 金利の高止まりリスク

次に、米国のインフレ率がFRBの想定通りに低下せず、利下げ見送り局面が長引いた場合の影響について考える。高金利の状況がより長期間維持されることになるため、米国経済に対するストレスは強まることになる。

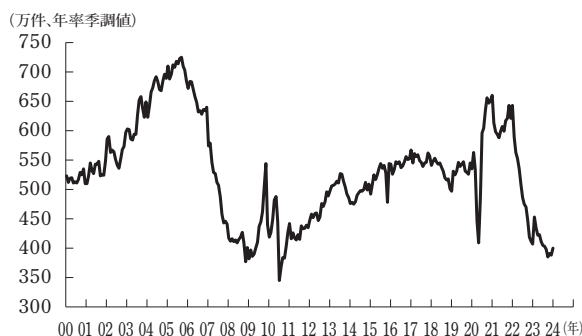
そしてGDPの需要項目の中でも、特に金利高止まりの影響を受けやすいのが住宅投資と設備投資とみられる。既に住宅市場は利上げによって大きく減速している。住宅売買の9割近くを占める中古住宅の1月の販売件数は400万件(年率換算)と極めて低い水準となっている(図表9)。需要の弱さに加え、低金利時代に購入した消費者の買換え需要の減少により中古住宅の供給が限られていることが影響しているとみ

図表8 家計債務の延滞率(30日以上)



(備考) 1. 新規で30日以上延滞に陥った債務の割合
2. カッコ内の数値は直近の家計債務残高(兆ドル)を示す
3. NY連銀資料より作成

図表9 中古住宅販売件数



(備考) 全米不動産協会(NAR)資料より作成

(注)2. バイデン政権は、所得に基づく連邦学生ローンの返済計画(IDR)や教員や消防士をはじめとした公職者のローン免除制度(RSLF)の見直しを名目に連邦学生ローンの一部免除を進めており、これが学生ローンの延滞率の急上昇を一定程度抑えることにつながる可能性がある。

られる。もっとも、住宅投資がGDPに占めるウェイト(23年:3.3%)は極めて低い。この点を考慮すれば、住宅投資が米国経済に与える直接的な影響は限定的と言えよう^(注3)。

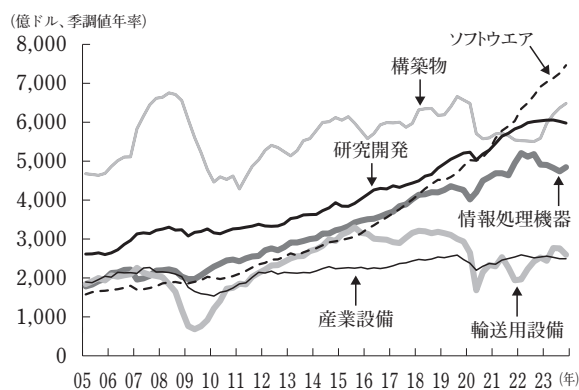
他方、設備投資の大幅な減速は避けられるとみている。構築物向けや産業設備向け、輸送用設備向け、その他設備向けの設備投資などはショックや利上げの影響などを受けて、過去大きく落ち込むことが多かった(図表10)。

これに対して、情報処理機器向けやソフトウェア向けの設備投資への影響は相対的に小さく、設備投資全体を下支えしてきたことが分かる。これらの設備投資は年々シェアを高めており、足元における生成AIブームの追い風も相まって堅調に推移すると期待される。

金利高止まりによって注意すべきは不動産価格の動向かもしれない。なかでも、商業用不動産は、コロナ後の22年7月にピークを付けてから既に10%以上も値下がりしており、今後の動きには注意を要する(図表11)。特に、在宅勤務の浸透によってオフィス用不動産の需要が低迷しており、価格下落に歯止めがかかっていない。商業用不動産全体の価格は足元でやや下げ止まっているようにも見えるが、オフィス用不動産の値下がり継続が足かせとなって、急回復は見込みにくいと言えよう。金利高止まりを背景に商業用不動産の市況が軟調に推移することとなれば、担保価値の下落などを通じて金融システム全体に影響を与える恐れもある。

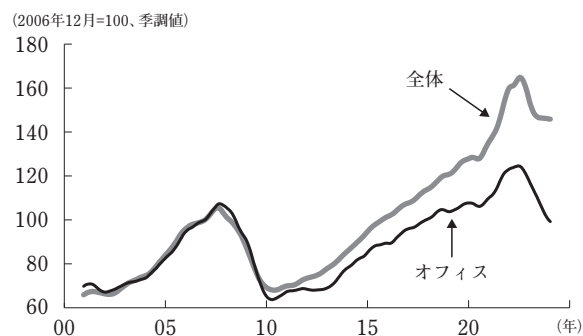
一方、住宅価格は商業用不動産価格とは異なった動きをしている。12月のケース・シラー住宅価格指数(20都市)は前月比+0.2%と11か月連続で上昇した(図表12)。コロナ後、住宅

図表10 設備投資(資産別)



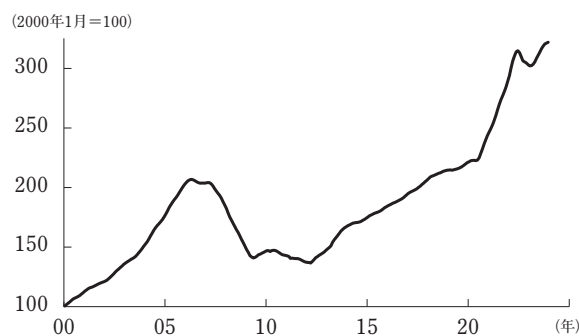
(備考) 米商務省資料より作成

図表11 商業用不動産価格



(備考) RCA CPPIより作成

図表12 ケース・シラー住宅価格指数



(備考) 1. 20都市
2. S&P資料より作成

(注)3. 住宅市場の弱含みは家具や家電などの売上減少を通じて、個人消費に悪影響を与える可能性がある点には注意を要する。

価格は一時低下に転じたものの、先述の通り中古住宅が不足していることから価格は上昇を続けている。このため、24年半ばにも予定されている利下げ開始によって中古住宅を買い替える動きが一気に広がれば、逆に住宅価格が大幅に値下がりする可能性もある。住宅価格の下落は金融市場の混乱を招くほか、逆資産効果を通じて個人消費にも影響を与えることから、金利低下局面における動向にも警戒する必要がある。

もっとも、実際の投資行動に影響を与えるのは、我々が日々目にする名目金利ではなく、物価変動の影響を除いた実質金利である。実質金利は名目金利から人々が将来予測するインフレ率(期待インフレ率)を差し引いて求められる。このため名目金利が高水準であっても期待インフレ率がそれ以上に高ければ実質金利は低くなり、投資を促進する効果が生じることになる。逆に、名目金利が低水準であっても期待インフレ率が極端に低ければ(もしくはマイナスであれば)実質金利は高くなり、投資を抑制する方向に力が働くことになる。

こうした観点から、米国の実質長期金利を反映する10年物価連動債利回りの動きをみると、足元でやや低下しているとはいえ、依然として高水準である(図表13)。利下げ開始が見込まれる中、インフレ率との兼ね合いで決まる実質長期金利の水準にも目を配る必要がある。

図表13 実質長期金利



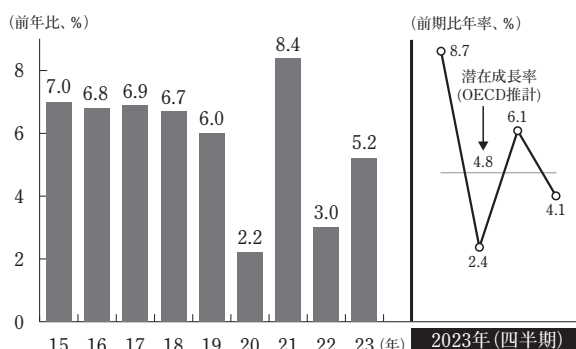
(備考) 1. 実質長期金利は10年物価連動債利回り
2. 各種資料より作成

(3) 世界経済の減速リスク

米国の国内要因のみならず、外部要因によるリスクも考えられる。具体的には、海外経済の減速などによって、実体面と金融面の双方から米国経済に悪影響が及ぶ可能性がある。

主要国・地域の動向に目を向けると、まず懸念されるのが中国経済の先行きである。先進国で一般的に用いられる前期比年率の成長率は10～12月期が4.1%増(当研究所試算)と、7～9月期(同6.1%増)から低下し、潜在成長率(前年比4.8%増)を下回っている(図表14)。加えて、ユーロ圏経済も弱い動きとなっている。10～12月期のユーロ圏実質GDP(改定値)が増加(前期比年率0.2%増)に転じたことで、かろうじてテクニカルリセッション(2期連続のマイナス成長)入りは回避されたものの、低成長が続いている(図表15)。特に大国であるドイツ(前期比年率1.1%減)とフランス(同0.1%減)の景気が弱く、周辺国へ伝播していく可能性も考えるとユーロ圏景気がさらに悪化してもおかしくない。

図表14 中国経済



(備考) 中国国家統計局資料より作成

図表15 ユーロ圏経済

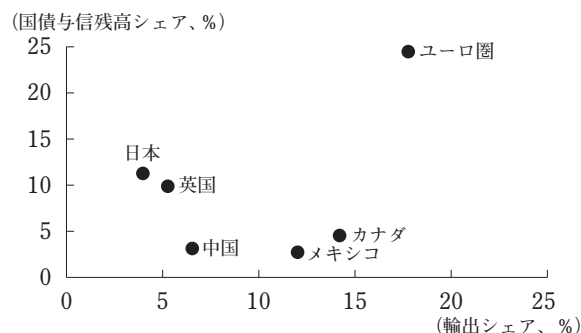
	2022年		2023年				コロナ前回復率 (%)
	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	
ユーロ圏(100.0)	1.9	△0.4	0.4	0.5	△0.5	0.2	103.0
ドイツ(27.1)	1.5	△1.6	0.4	0.1	△0.0	△1.1	100.1
フランス(20.6)	2.3	△0.2	0.2	2.7	△0.1	△0.1	101.8
イタリア(15.1)	1.3	△1.0	2.2	△1.4	0.4	0.7	103.6
スペイン(10.9)	2.1	2.0	2.0	2.0	1.6	2.5	102.9
[参考] 英国	△0.3	0.4	0.9	0.0	△0.5	△1.4	101.0

(備考) 1. シャドローは伸び率がマイナスの部分。カッコ内の数値はユーロ圏の23年実質GDPを100とした各国のシェア
 2. コロナ前回復率は直近GDPと19年10~12月期を比較
 3. Eurostat、各国統計より作成

こうした海外主要国・地域の景気弱含みの影響が米国経済に対してどれほどのインパクトを与えるのか。輸出を通じた実体面と海外向け投融資を通じた金融面（国際与信残高^(注4)）の双方からどういった国・地域の影響度合いが大きいのかを確認したのが図表16である。まず、米国の輸出シェアはユーロ圏（17.8%）が最も高く、これにカナダ（14.2%）、メキシコ（12.0%）が続く。中国は6.5%と、米中貿易摩擦の影響もあって輸出シェアは伸び悩んでいる。

他方、国際与信残高シェアもユーロ圏（24.5%）が最も高い。これに日本（11.3%）と英国（9.9%）が続いており、カナダとメキシコは5%以下と低めである。こうした点を踏まえると、米国経済はユーロ圏経済の影響を実体面、金融面の双方から最も受けやすい状況にあるといえ、同地域の景気動向には十分注意していく必要がある。

図表16 輸出シェアと国際与信残高シェア



(備考) 1. 輸出シェアは、米国の輸出総額（22年）に占める相手先国・地域の割合を示す
 2. 国際与信残高シェアは23年9月末時点の残高に占める相手先国・地域の割合を示す。最終リスクベース
 3. 米商務省資料、BIS国際与信統計より作成

(4) 米大統領選リスク

24年特有のリスクとして挙げられるのが、11月5日に予定されている米国の大統領選挙である。バイデン大統領とトランプ前大統領の現職・前職による再対決の公算が高まっており、両者の支持率が拮抗していることからどちらに転んでもおかしくない状況にある。仮にトランプ前大統領の返り咲きとなったら、バイデン政権下で進められてきた政策の多くが大胆に見直されることとなろう。実際、公約の中には中国に対する関税強化などが盛り込まれており、バイ

(注) 4. 国際与信残高には、銀行の国内本支店から海外への貸出のほか、国債や社債、株式など海外への証券投資も含まれる。また、邦銀の海外支店から海外顧客への貸出も対象となる。

デン政権下で制裁関税の多くが引き継がれていることから、米中貿易摩擦のさらなる激化が予想される（図表17）。また、EU（欧州連合）や日本に対しても貿易面で圧力がかかる可能性があるほか、EV（電気自動車）の普及や脱炭素の流れに変化も生じかねない。加えて、大統領選と同時に行われる連邦議会選挙の行方も注目される。大統領の政党と議会の多数党が異なるねじれが生じた場合、米国政治が機能不全に陥ってしまうリスクがある。

様々なケースが想定される中、過去の大統領選挙の前後でマーケットはどのように反応したのかをみたのが図表18である。米国の株価指数はここ数回の大統領選挙後はいずれも上昇しており、不透明感が払しょくされたことが押し上げ要因になったとみられる。他方、為替レートの動きは大統領選挙ごとにまちまちであり、ドル高とドル安のどちらに振れるかは全く見通せない状況にある。

図表17 トランプ前大統領の公約内容等

・中国製品への関税を60%超に引上げ
・中国からの半導体や鉄鋼、医薬品などの輸入を4年で段階的にゼロへ
・中国の最恵国待遇取消
・外国製品を対象にした「普遍的関税（10%念頭）」の導入
・外国が米国に課す税率まで関税を引き上げる「相互貿易法」の創設
・EU（欧州連合）に制裁的な貿易措置の導入を検討
・日本製鉄による米鉄鋼大手USスチールの買収に反対
・EV（電気自動車）普及の見直し
・パリ協定からの再離脱
・脱炭素への巨額補助金見直し
・国境を封鎖し、不法労働者の流入阻止
・米国人に対する税金引下げ

（備考）各種報道から作成

図表18 大統領選前後の株価と為替の動き

	株価指数 (ダウ工業株30種平均)		名目実効為替レート	
	90日前	90日後	90日前	90日後
2004年	△0.9	+4.5	△3.6	△2.1
2008年	△17.4	△17.5	+11.9	+3.5
2012年	+0.5	+4.8	△1.5	△0.5
2016年	△0.9	+9.4	+2.2	+2.4
2020年	+1.0	+9.9	△1.5	△3.1

（備考）1. 名目実効為替レートはプラスがドル高、マイナスがドル安を示す。
2. BIS統計、各種統計より作成

3. 複数リスクの同時発生にも注意

米国が世界全体の4分の1を占める最大の経済大国であることを踏まえると、同国経済が変動をきたす状況となった場合は日本を含め多くの国に多大な影響が及ぶことは明らかである。好調な米国経済にもリスクは存在し、これら一つ一つが独立しているわけではなく、それぞれが複雑に絡み合った状態にある。このため、あるリスクの発生が引き金となって他のリスクが発現し、より深刻なリスクへと発展するケースも想定される。米国経済はソフトランディングに向かうと見込んでいるが、リスクの発生につながる兆候には十分注意していく必要がある。

地域・中小企業関連経済金融日誌(2024年2月)

- 1日 ○ 日本銀行、第3回 地域DX支援の取り組みに関するワークショップ「中小企業のDX推進における障壁への対応」(1月25日開催)について公表^(注)
(注) 延岡信用金庫 業務部企業支援課のプレゼンテーション資料を掲載
- 内閣府 地方創生推進室、令和5年度先導的人材マッチング事業に係る間接補助事業者の採択結果^(注)について公表
(注) 信用金庫やその子会社等が関与している採択事業者は35事業者
- 7日 ● 金融庁および警察庁、第三者への資金移動が可能な暗号資産交換業者への不正送金対策の強化について、一般社団法人全国信用金庫協会、一般社団法人全国銀行協会等に対し6日に要請したことを公表
- 9日 ○ 金融庁、銀行法施行令等の一部を改正する政令(2月6日閣議決定)^(注)の9日公布、4月1日施行について公表
(注) 銀行等の既に設置している営業所(本店等の一部の営業所を除く)等につき、休日を新たに設ける際の手続きについて承認制から届出制とするもの
- 金融庁、NISA口座の利用状況調査(令和5年12月末時点(速報値))を公表
- 16日 ● 金融庁、令和6年能登半島地震による災害を踏まえた貸出条件緩和債権の判定等について公表
- 28日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」に基づく取組方針等を公表した金融事業者リスト(令和5年12月27日時点)^(注)を公表
(注) 2023年6月末時点のリスト(9月8日公表)に掲載された35信用金庫のうちの33信用金庫を含む、計41信用金庫を掲載

※「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)

金融庁および警察庁、第三者への資金移動が可能な暗号資産交換業者への不正送金対策の強化について、一般社団法人全国信用金庫協会、一般社団法人全国銀行協会等に対し6日に要請したことを公表(2月7日)

参考として示された、暗号資産交換業者への不正な送金への対策事例は、以下の2例。

①振込名義変更による暗号資産交換業者への送金停止等

②暗号資産交換業者への不正な送金への監視強化

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20240207.html>)

(資料2)

金融庁、令和6年能登半島地震による災害を踏まえた貸出条件緩和債権の判定等について公表
(2月16日)

以下のポイントを提示。

- 今般の災害で被災された債務者および同債務者と取引関係のある者に関しては、東日本大震災の際や新型コロナウイルス感染症の影響下における対応も踏まえつつ、貸出条件緩和債権の判定に当たって、事業者の業績等について先行きの見通しが立つまでの期間は、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画等の計画期間を延長する」、「計画を策定するまでの期限を猶予する」、「今般の災害以前の実績や一定の仮定の下で簡易に推計した想定を用いて計画を策定する」などの柔軟な取扱いを行うことも差し支えないと考えられる。
- 金融機関が事業者の資金繰り支援に当たって条件変更や新規融資を行う場合の債権の区分に関しては、これまで通り、判断に至るプロセスの妥当性を前提として、金融機関の判断を原則として尊重する。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20240216/20240216.html>)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2024年2月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
24.2.2	金利・為替見通し	2023-11	FRB の利下げ転換と日銀の金融政策正常化に向けた対応で、先行き日米金利差は縮小を見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介
24.2.5	産業企業情報	2023-20	業況改善の一方で人手不足や仕入価格上昇への対応が課題 ー全国中小企業景気動向調査(2023年10-12月期)コメントよりー	品田雄志
24.2.7	産業企業情報	2023-21	SDGs ビジネスで海外に羽ばたく中小企業 ー大成工業株式会社(鳥取県米子市)の挑戦ー	藁品和寿
24.2.13	金融調査情報	2023-14	ドイツの協同組織金融 ー機構面から見る金融ネットワークの現在ー	平岡芳博
24.2.15	産業企業情報	2023-22	「生物多様性」による地域のブランド価値向上への挑戦 ー一般社団法人里山生物多様性プロジェクト(鳥取県西伯郡南部町)の挑戦ー	藁品和寿
24.2.16	ニュース&トピックス	2023-66	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(1) ーマイナスボリューム計画の策定動向ー	刀禰和之
24.2.16	ニュース&トピックス	2023-67	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2) ー職員減少時代の中計策定動向ー	刀禰和之
24.2.16	ニュース&トピックス	2023-68	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(3) ー KPI の設定動向ー	刀禰和之
24.2.16	ニュース&トピックス	2023-69	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(4) ーパワーポイント型の中計策定動向ー	刀禰和之
24.2.19	経済見通し	2023-5	実質成長率は23年度1.2%、24年度0.7%、25年度1.1%と予測 ー物価高に伴う個人消費の停滞で景気回復ペースは当面も緩慢ー	角田 匠
24.2.21	ニュース&トピックス	2023-71	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(5) ー貸出金利回り改善への取組動向ー	刀禰和之
24.2.21	ニュース&トピックス	2023-72	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(6) ー企業向け貸出の推進動向ー	刀禰和之
24.2.21	ニュース&トピックス	2023-73	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(7) ー不動産業向け貸出の推進動向ー	刀禰和之
24.2.21	ニュース&トピックス	2023-74	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(8) ー営業エリアの拡大動向ー	刀禰和之
24.2.27	ニュース&トピックス	2023-75	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(9) ー地公体向け貸出の推進動向ー	刀禰和之
24.2.27	ニュース&トピックス	2023-76	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(10) ー金融、保険業向け貸出の推進動向ー	刀禰和之
24.2.27	ニュース&トピックス	2023-77	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(11) ー個人ローンの推進動向ー	刀禰和之
24.2.27	ニュース&トピックス	2023-78	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(12) ー住宅ローンの推進動向ー	刀禰和之
24.2.27	ニュース&トピックス	2023-79	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(13) ーローンセンターの運営動向ー	刀禰和之
24.2.28	金融調査情報	2023-15	地域金融機関職員のためのフレームワーク入門 ー本業支援や伴走支援に役立つ経営分析ツール9選ー	井上有弘

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-80	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(14) －店舗内店舗の実施動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-81	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(15) －営業店平日休業の実施動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-82	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(16) －次世代型店舗の出店動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-83	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(17) －法人特化型店舗の開設・出店動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-84	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(18) －来店予約サービスの実施動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-85	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(19) －営業店2課体制の実施動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-86	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(20) －BOCの開設動向－	刀禰和之
24.2.29	ニュース&トピックス	2023-87	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(21) －店内・店外ATMの効率化動向－	刀禰和之

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
24.2.2	講演	環境激変に挑む! 中小企業の経営事例	埼玉縣信用金庫上尾支店 新年会	埼玉縣信用金庫	鉢嶺 実
24.2.3	講座	アフターコロナ下の経済情勢 と2024年の展望	土曜セミナー ホリデー大学	蒲郡信用金庫	奥津智彦
24.2.8	講演	コロナ後の福岡の金融情勢や 景気動向について	金融機関との懇談会	福岡県中小企業家同友 会、福岡信用金庫	品田雄志
24.2.8	講演	環境激変に挑む! 中小企業の 経営事例	新春講演会	岐阜信用金庫	鉢嶺 実
24.2.13	講演	環境激変に挑む! 中小企業の 経営事例	みやしん NEXT 講演会	宮古信用金庫	鉢嶺 実
24.2.20	講演	中小企業にこそ価値創造が期 待できる「SDGs経営」	信金ビジネスクラブ勉強会	結城信用金庫	藁品和寿
24.2.20	講演	内外経済の現状と2024年の 展望	石巻しんきん経営塾	石巻信用金庫	角田 匠
24.2.22	講演	2024年の国内外経済の展望	上田しんきん経営塾21	上田信用金庫	角田 匠
24.2.26	講演	日本経済の現状と景気・金融 市場の見通し	マクロ経済にかかる勉強会	西武信用金庫	角田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
24.2.15	ファミリービジネスに関する事例研究 －その「継続力」の源泉を探る－	信託 (2024年季刊第1号)	(一社) 信託協会	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、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員		合 計	
							男 子	女 子		
2020. 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
22. 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
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
12	254	6,623	205	7,082	8,810,505	2,004	56,379	41,636	98,015	100,019
24. 1	254	6,622	205	7,081	8,806,971	2,004	56,156	41,397	97,553	99,557

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	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	
2020. 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	
22. 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	
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	
12	1,634,286	0.3	866,131	3.2	767,369	△ 2.6	785	△ 2.7	1,633,508	0.3	722	△ 35.8	
24. 1	1,622,528	0.1	857,919	2.9	763,859	△ 2.8	749	△ 4.6	1,621,918	0.1	692	△ 31.2	

(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	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	
2020. 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
22. 6	87,354	2.4	60,744	1.8	290,203	2.2	300,316	1.5	40,883	1.4	343,791	2.7
9	86,135	2.0	60,732	1.1	289,192	1.6	299,911	1.6	40,607	1.2	343,805	2.6
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
12	87,675	0.2	60,651	△ 0.3	289,208	△ 0.1	303,585	0.7	40,607	△ 0.1	347,845	0.8
24. 1	86,474	0.0	60,282	△ 0.2	287,396	△ 0.2	301,678	0.5	40,302	△ 0.1	345,440	0.6

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	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	
2020. 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
22. 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
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
12	341,000	0.0	68,530	0.0	32,587	2.8	28,163	0.2	32,068	△ 0.3	1,634,286	0.3
24. 1	338,273	△ 0.3	68,133	△ 0.0	32,471	2.8	27,933	0.3	31,796	△ 0.6	1,622,528	0.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2020. 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	1,588,699	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6
22. 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
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	589,327	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
12	1,634,284	0.3	1,210,530	0.1	613,085	3.8	597,147	△ 3.4	289	△ 12.6
24. 1	1,622,527	0.1	1,204,842	0.1	608,863	3.9	595,697	△ 3.4	273	△ 13.4

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	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	
2020. 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
22. 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
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
12	338,579	0.7	224,452	1.9	113,762	△ 1.4	357	4.8	73,761	1.2
24. 1	328,820	0.1	214,897	1.2	113,574	△ 1.7	341	1.1	76,962	△ 0.2

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		
2020. 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	
22. 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	
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	
12	27,052	△ 2.0	46,705	3.3	0	...	11,410	9.4	0	722	
24. 1	31,832	△ 3.0	45,126	1.8	0	...	11,899	5.0	0	692	

(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	
2020. 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
22. 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
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
12	805,518	1.0	4,303	△ 8.1	801,214	1.1	33,746	1.6	734,434	0.8	33,034	6.8
24. 1	800,561	0.9	3,676	△ 8.6	796,885	1.0	33,285	1.3	731,565	0.7	32,034	5.8

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	
2020. 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
22. 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
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
12	35,319	0.8	27,250	1.7	156,769	0.4	148,152	1.9	17,289	△ 0.3	164,531	1.3
24. 1	34,890	0.9	27,080	1.5	155,772	0.2	147,602	1.9	17,197	△ 0.5	163,162	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	
2020. 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
22. 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
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
12	174,744	0.3	35,006	0.6	12,469	3.2	15,064	3.4	17,213	0.6	805,518	1.0
24. 1	173,729	0.2	34,896	0.6	12,402	3.2	14,974	3.5	17,149	0.6	800,561	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								
	前年同月比 増 減 率	構成比		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					
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
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
12	805,517	1.0	100.0	546,058	1.0	67.7	67,817	△ 2.0	8.4	69,828	△ 0.9	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	
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
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
12	33,960	△ 1.3	4.2	31,441	△ 1.4	3.9	184,480	2.9	22.9	53,281	△ 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	
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
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
12	13,053	△ 3.1	1.6	6,321	△ 3.7	0.7	23,984	0.1	2.9	3,201	4.7	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	
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
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
12	48	60.7	0.0	50,730	0.0	6.2	208,727	1.3	25.9	177,993	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		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
		うち信金中金預け金								
2020. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	0	3,438	1,926	18
21. 3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	0	5,040	2,234	16
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	0	6,311	2,610	13
22. 6	13,741	488,671	(△2.3)	379,383	(△0.5)	0	0	6,400	2,727	13
9	14,414	447,974	(△10.3)	341,972	(2.4)	0	0	6,480	2,711	12
12	14,824	452,272	(△9.8)	374,972	(8.0)	0	0	6,415	2,622	10
23. 1	14,402	452,959	(△8.0)	376,962	(10.7)	0	0	6,322	2,621	10
2	13,399	455,755	(△7.8)	377,971	(10.7)	0	0	6,369	2,581	10
3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	0	6,105	2,471	10
4	14,071	463,775	(△6.7)	385,354	(1.1)	0	0	6,093	2,507	10
5	14,130	457,947	(△6.3)	383,813	(2.3)	0	0	5,998	2,514	10
6	14,148	461,888	(△5.4)	387,830	(2.2)	0	0	6,082	2,539	10
7	14,011	454,698	(△4.0)	382,051	(1.9)	0	0	6,082	2,550	10
8	13,914	454,258	(△3.0)	383,068	(0.9)	0	0	6,026	2,661	10
9	14,312	447,915	(△0.0)	343,120	(0.3)	0	0	5,898	2,738	10
10	13,343	453,400	(△0.9)	381,654	(0.8)	0	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638	(△1.0)	376,878	(0.3)	0	0	5,839	2,731	10
12	13,956	457,174	(1.0)	380,892	(1.5)	0	0	5,928	2,877	9
24. 1	14,106	451,988	(△0.2)	379,873	(0.7)	0	0	5,891	2,937	9

年月末	有価証券	国債	地方債	短期社債	社債	金融債			株 式			
						公社	金融債	その他				
2020. 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
22. 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
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
12	473,345	(△2.6)	78,083	(△6.7)	75,282	454	165,390	(0.7)	39,917	4,343	121,129	8,420
24. 1	471,536	(△2.5)	78,631	(△5.8)	75,226	509	165,039	(0.9)	39,519	4,398	121,121	8,317

年月末	信金中金				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								
2020. 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
22. 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
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
12	0	51,111	91,417	3,184	954,388	(△0.9)	380,892	49.2	58.3	28.9	23.2	39.9
24. 1	0	50,984	89,664	3,163	947,828	(△1.4)	379,873	49.3	58.3	29.0	23.4	40.0

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		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			
2020. 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
22. 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
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
12	1,634,286	0.3	11,378,227	3.3	7,407,318	4.2	5,720,639	4.7	4,586,723	3.3	3,273,546	1.6
24. 1	1,622,528	0.1	11,429,445	3.1	7,484,490	3.8	5,793,068	4.2	4,653,408	2.9	3,253,938	1.7

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	
2020. 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
22. 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
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	—	—	—	—
12	697,363	1.5	1,949,066	△ 0.1	14,961,579	2.5
24. 1	691,017	1.7	—	—	—	—

(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)未滿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	
2020. 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
22. 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
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
12	805,518	1.0	3,002,127	4.1	2,252,669	2.8	2,547,311	3.5	559,169	2.9	6,914,125	3.4
24. 1	800,561	0.9	3,015,891	4.7	2,264,643	3.4	2,541,909	3.3	556,517	2.8	6,914,878	3.6

- (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4月1日 発行

2024年4月号 第23巻 第4号(通巻618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