

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第24巻 第11号(通巻637号) 2025.11

老後生活に対する不安と年金教育の役割

第201回全国中小企業景気動向調査
7～9月期業況は2四半期連続の小幅改善
ー2025年7～9月期実績・2025年10～12月期見通しー
【特別調査ー不透明感が増す経済社会情勢と中小企業経営】

インターネット専業銀行等の動向
ー住宅ローンビジネスや BaaS 事業の動向と信用金庫への示唆ー

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
ー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ー

信金中央金庫本店において
「地域金融コンファランス全国大会」を開催



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会（敬称略、順不同）

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

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：奥津、品田）

Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

信金中金月報

2025年11月号 目次

	老後生活に対する不安と年金教育の役割.....	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	第201回全国中小企業景気動向調査 7～9月期業況は2四半期連続の小幅改善..... 地域・中小企業研究所	4
	ー2025年7～9月期実績・2025年10～12月期見通しー 【特別調査ー不透明感が増す経済社会情勢と中小企業経営】	
	インターネット専業銀行等の動向..... 大里怜史	20
	ー住宅ローンビジネスやBaaS事業の動向と信用金庫への示唆ー	
	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	30
	ー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ー	
信金中金だより	信金中央金庫本店において 「地域金融コンファランス全国大会」を開催.....	60
統 計	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (9月).....	61
	統計データ掲載サイトのご案内.....	63

老後生活に対する不安と年金教育の役割

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7月、厚生労働省は第16回社会保障審議会年金部会において、「国民年金及び厚生年金に係る財政の現況及び見通し—令和6(2024)年財政検証結果—」などの財政検証に係る各種資料を公表した。周知のとおり、財政検証とは、将来の人口（出生率や死亡率、入国超過数）と労働参加（就業者数と就業率）、経済の状況について複数のケースを想定し、年金財政の健全性を検証するものであり、少なくとも5年ごとに行われる。検証は主に所得代替率の今後の見通しに基づいて行われ、次に財政検証が行われる5年後までの間に所得代替率が50%を下回ることが見込まれれば、給付と費用負担の在り方を検討することになっている。

ここで、所得代替率には、厚生年金に40年間加入した男性と専業主婦の配偶者からなる夫婦の65歳時点の年金額が現役男性の手取り収入額に占める割合が用いられており、2024年度の値は61.2%であった。1990年代に共働き世帯数が専業主婦世帯数を上回り、その傾向が現在も続く中、依然として専業主婦世帯に着目して検証が行われていることに違和感を覚える方もおられるだろう。これについては厚生労働省内でも長く問題視されており、古くは厚生労働省年金局が2001年に開催した「女性のライフスタイルの変化等に対応した年金の在り方に関する検討会」において、「モデルとして共働き世帯等を想定し、女性の一定の厚生年金加入期間を前提としたモデル年金を想定していくことが妥当」と指摘されている。また、最近では、2024年5月13日に開催された社会保障審議会年金部会において、多様な世帯構成を踏まえた年金水準の示し方の例として、単身世帯や共働き世帯、片働き世帯（男性が働くケースと女性が働くケース）が示された。財政検証では給付水準の変化を捉える必要もあることから、今も専業主婦世帯の所得代替率が使用されているが、今後はより実態に即したデータに基づく検証が期待される。

さて、話を財政検証の結果に戻そう。財政検証では多くのケースを想定して年金財政の健全性が検証されるが、今回は人口と労働参加の前提を中程度とした場合、仮に今後の経済の状況が1人あたりゼロ成長であったとしても、5年後の2029年度の所得代替率の見通しは59.4%になることが示された。経済の状況が改善すれば所得代替率はさらに高まるため、給付と費用負担

の在り方の検討が必要となる所得代替率50%という基準はクリアしたと言える。一方で、人口等の前提が悪化すると所得代替率は低下するし、仮に人口や労働参加の前提が中程度であっても、1人当たりゼロ成長が続けば、現状の給付水準調整の下では国民年金は2059年度に積立金がなくなり、完全な賦課方式（現役世代が納めた保険料収入を年金支給に必要な財源とする方式）に移行、それによって保険料と国庫負担で賄うことのできる給付水準は所得代替率33～37%程度となるという結果も示された。引き続き今後の見通しを注視する必要がある。

こうした財政検証の結果を受けて、今年6月に「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律案」、いわゆる「令和7年年金制度改革法」が公布された。今回の制度改革では、中小企業の短時間労働者も厚生年金等に加入できるよう社会保険の加入対象を拡大することや、働く高齢者の年金が減額されにくくなるよう在職老齢年金を見直すことが決定された。また、遺族厚生年金の男女差を解消すべく遺族年金制度の見直しも行われることとなった。さらに、iDeCoの加入年齢の上限引き上げや企業型DCの拠出限度額の拡充など、私的年金制度の見直しも行われる。

このように定期的に年金財政の検証が行われ、その結果を受けて今後の年金制度が検討されることは、我々の老後生活の不安を多少なりとも低下させるだろうか。生命保険文化センターの「2022(令和4)年度 生活保障に関する調査」の結果を見ると、自身の老後生活に対して不安を感じている者の割合は2022年においても84.1%と高く、特に40～50歳代は不安を感じている割合が90%前後に上る。年金制度改革が進んでいるにも関わらず、老後生活に対する不安が解消されないのはなぜか。これには現状を反映していないように見えるモデルを用いた検証等、様々な理由が考えられるが、筆者は定期的に制度の見直しが行われているがゆえに現在の制度を正しく理解することが難しくなっている可能性もあるのではないかと考える。もちろん厚生労働省はシンプルで分かりやすい制度にするための改革を行っているし、ホームページなどで動画や漫画も活用しながら年金制度の解説も行っている。また、学校などで「年金対話集会」を開催して年金知識の普及にも努めている。日本年金機構も「年金セミナー」などを開催し、年金に対する理解の促進を図っている。しかし、金融経済教育や租税教育に比べると、年金教育の必要性に対する認識は低いように見える。また、公的年金制度への理解と信頼を深めるため、厚生労働大臣から委嘱を受けて会社や地域で普及・啓発活動を行う人材として年金委員がいるが、その活動も十分認知されているとは言い難い。老後生活不安の低下のためにも、年金教育や年金広報のさらなる拡充・推進が求められる。

第201回全国中小企業景気動向調査
(2025年7～9月期実績・2025年10～12月期見通し)

7～9月期業況は2四半期連続の小幅改善
【特別調査－不透明感が増す経済社会情勢と中小企業経営】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2025年9月1日～5日
- 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標 本 数：14,600企業（有効回答数 12,991企業・回答率 89.0%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.2%
- 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

（概 況）

- 25年7～9月期（今期）の業況判断D.I.は△5.7、前期比1.2ポイント改善と、2四半期連続の小幅改善となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス4.9と前期比横ばいにとどまったものの、同収益判断D.I.は△4.1と同0.5ポイント改善した。販売価格判断D.I.はプラス25.3と3四半期続けて低下した。人手過不足判断D.I.は△25.3と3四半期ぶりに人手不足感が強まった。設備投資実施企業割合は21.8%と前期比で小幅上昇した。業種別の業況判断D.I.は全6業種中、サービス業や建設業など5業種で、地域別には全11地域中8地域で、それぞれ改善した。
- 25年10～12月期（来期）の予想業況判断D.I.は△4.3、今期実績比1.4ポイントの小幅改善を見込んでいる。業種別には全6業種中、卸売業など3業種で、また、地域別には全11地域中7地域で、それぞれ改善の見通しとなっている。

業種別天気図

時 期 業種名	2025年 4～6月	2025年 7～9月	2025年 10～12月 (見通し)
総 合			
製 造 業			
卸 売 業			
小 売 業			
サ ー ビ ス 業			
建 設 業			
不 動 産 業			

地域別天気図（今期分）

地 域 業種名	北 海 道	東 北	関 東	首 都 圏	北 陸	東 海	近 畿	中 国	四 国	九 州 北 部	南 九 州
総 合											
製 造 業											
卸 売 業											
小 売 業											
サ ー ビ ス 業											
建 設 業											
不 動 産 業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調← → 低調

全業種総合

○2四半期連続の小幅改善

25年7～9月期（今期）の業況判断 D.I. は△5.7、前期比1.2ポイントの改善と、2四半期連続の小幅改善となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断 D.I. がプラス 4.9と前期比横ばいにとどまったものの、同収益判断 D.I. は△4.1、同0.5ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断 D.I. はプラス 4.3、前期比1.2ポイント改善、同収益判断 D.I. は△3.8、同1.7ポイント改善と、ともに改善となった。

販売価格判断 D.I. はプラス 25.3、前期比1.2ポイントの低下、仕入価格判断 D.I. はプラス 47.0、同1.5ポイントの低下と、ともに3四半期続けての小幅低下となった（図表2）。

雇用面では、人手過不足判断 D.I. が△25.3（マイナスは人手「不足」超、前期は△25.1）と、3四半期ぶりに人手不足感がやや強まった（図表3）。

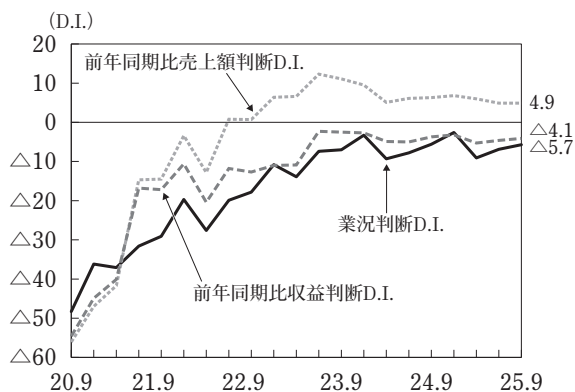
資金繰り判断 D.I. は△8.1、前期比0.5ポイント低下と2四半期ぶりの小幅低下となった。

設備投資実施企業割合は21.8%、前期比0.3ポイント上昇と、2四半期続けての小幅上昇となった。

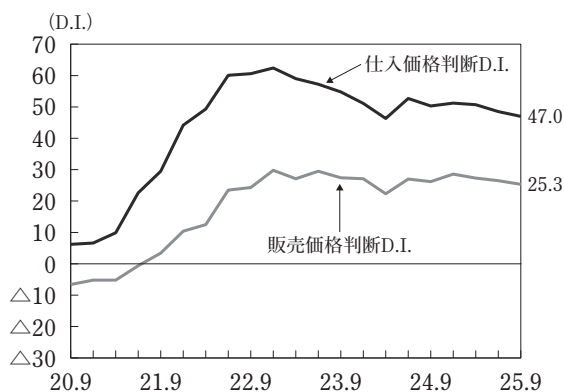
業種別の業況判断 D.I. は、全6業種中、卸売業が小幅低下したものの、それ以外の5業種では改善した。最も改善幅が大きかったのはサービス業（4.4ポイント）で、次いで建設業（3.6ポイント）、不動産業（1.4ポイント）の順だった。

一方、地域別の業況判断 D.I. は、全11地域中、九州北部など3地域で小幅低下したものの、

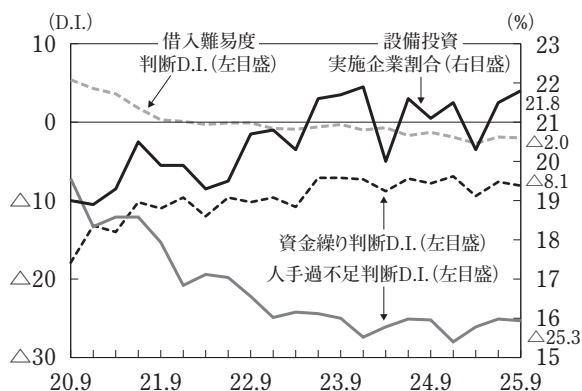
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



8地域では改善した。最も改善幅が大きかったのは中国（5.2ポイント）で、次いで北海道（5.0ポイント）、東北（4.9ポイント）の順だった。なお、水準面では、全11地域で唯一、首都圏がプラス水準（0.1）に浮上した。

○引き続き小幅改善の見通し

25年10～12月期（来期）の予想業況判断 D.I.は△4.3、今期実績比1.4ポイントの小幅改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断 D.I.は、全6業種中、改善と低下がそれぞれ3業種ずつと、まちまちの見通しとなっている。一方、地域別では、全11地域中、北海道など4地域が低下を見込んでいるものの、それ以外の7地域では改善が見込まれている。

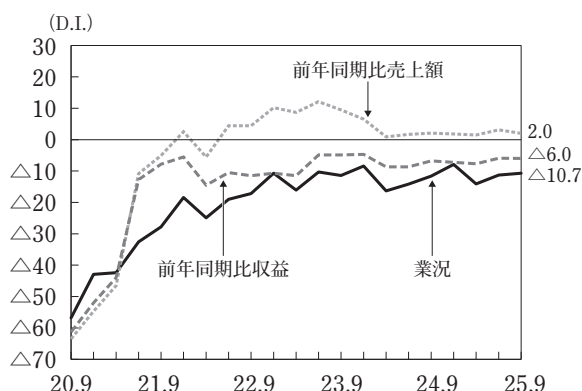
製造業

○2四半期連続の小幅改善

今期の業況判断 D.I.は△10.7、前期比0.6ポイント改善と、2四半期連続の小幅改善となった（図表4）。

前年同期比売上額判断 D.I.はプラス2.0、前期比1.1ポイントの低下、同収益判断 D.I.も△6.0、同0.1ポイントの低下となった。また、前期比売上額判断 D.I.はプラス0.8、前期比1.0ポイントの低下、同収益判断 D.I.は△6.7、同0.4ポイントの低下と、ともに低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○原材料価格 D.I.は5四半期続けて低下

設備投資実施企業割合は23.3%、前期比0.1ポイント上昇し、2四半期続けての上昇となった。

人手過不足判断 D.I.は△22.3（前期は△22.1）と、3四半期ぶりに人手不足感が強まった。

販売価格判断 D.I.はプラス21.5、前期比2.1ポイント低下と、2四半期ぶりの低下となった。

一方、原材料（仕入）価格判断 D.I.はプラス43.9、前期比2.7ポイントの低下と、5四半期続けて低下した。

資金繰り判断 D.I.は、△10.0と前期比1.0ポイントの低下となった。

○製造業全22業種中、14業種で改善

業種別業況判断 D.I. は、製造業全22業種中、14業種で改善となった（図表5）。

素材型では、全7業種中、5業種で改善、2業種で低下となった。とりわけ、紙・パルプ、非鉄金属、皮製品、鉄鋼は10ポイント超の大幅改善となった。

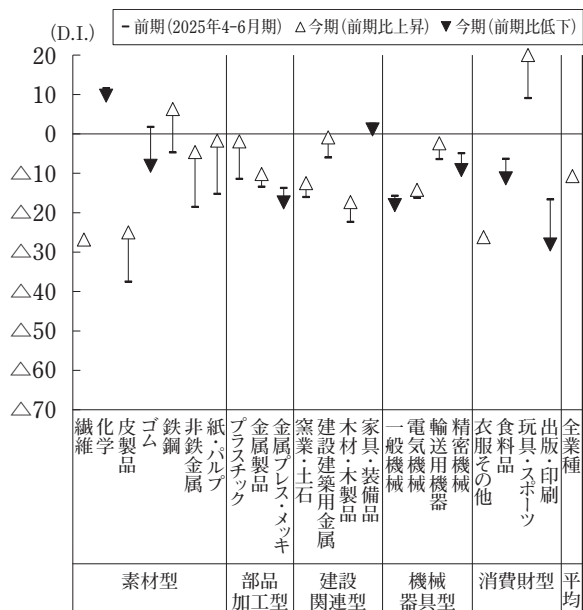
部品加工型は、全3業種中、金属プレス・メッキを除く2業種で改善した。

建設関連型は、全4業種中、家具・装備品が小幅低下したものの、それ以外の3業種では改善した。

機械器具型は、全4業種中、電気機械と輸送用機器で改善、一般機械と精密機械で低下した。

消費財型では、全4業種中、2業種で改善、2業種で低下となった。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○2形態で改善、3形態で低下

販売先形態別の業況判断 D.I. は、2形態で改善、3形態で低下した。とりわけ、大メーカー型の改善幅（5.6ポイント）は相対的に大幅だった。

また、輸出主力型の業況判断 D.I. は0.0、前期比5.1ポイントの改善、内需主力型は△10.5、同0.2ポイントの改善と、ともに改善となった。

従業員規模別の業況判断 D.I. は、20～49人、100人以上で改善、1～19人、50～99人で低下となった。ちなみに、前期比の改善幅をみると、20～49人で4.4ポイント、100人以上で4.6ポイントだった。

○全11地域中、5地域で改善

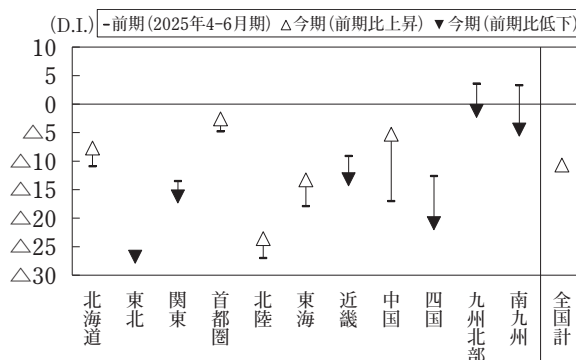
地域別の業況判断 D.I. は、全11地域中、5地域で改善した（図表6）。最も改善幅が大きかったのは中国（11.7ポイント）で、次いで東海（4.6ポイント）、北陸（3.4ポイント）の順だった。また、D.I.の水準に着目すると、全11地域でマイナス水準となっている。なお、東北（△26.8）や北陸（△23.6）などが相対的に厳しい水準にある。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△8.1 と、今期実績比2.6 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、10業種で改善、5業種で横ばい、7業種で低下を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、東海を除く10地域で改善の見通しとなっている。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



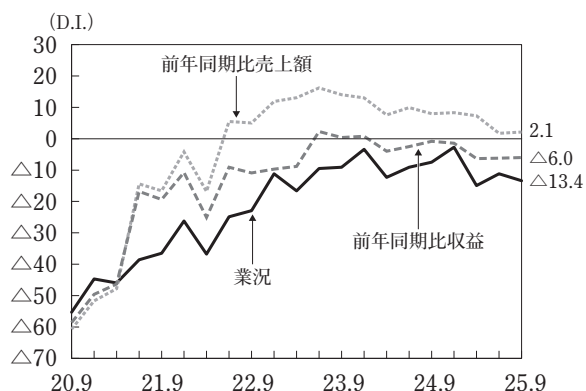
卸売業

○2四半期ぶりの低下

今期の業況判断 D.I. は△13.4、前期比2.2 ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス2.1、前期比0.4 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△6.0、同0.2 ポイントの改善となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全15業種中、7業種で低下

業種別の業況判断 D.I. は、全15業種中、7業種で低下、1業種で横ばい、7業種で改善となった。とりわけ、貴金属は20 ポイント超の大幅低下となった。一方、地域別では、全11地域中、九州北部、北陸など6地域で低下、5地域で改善となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△9.6、今期実績比3.8 ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、11業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、9地域で改善、1地域で横ばい、1地域で低下の見通しとなっている。

小売業

○業況は小幅改善

今期の業況判断 D.I. は△14.2、前期比0.2 ポイントの改善となった（図表8）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス1.4、前期比1.4 ポイントの低下、同収益判断 D.I. は△12.0、前期比0.3 ポイントの低下となった。

○全13業種中、6業種で改善

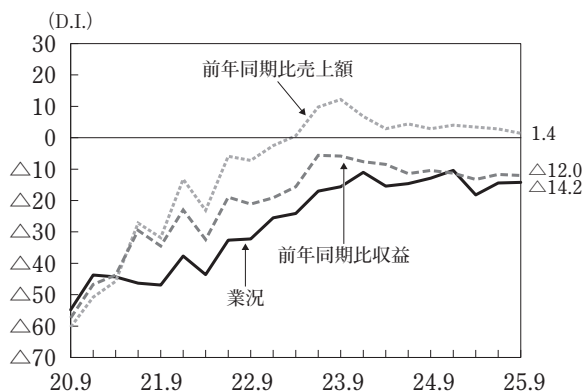
業種別の業況判断 D.I. は、全13業種中、玩具や医薬・化粧品など6業種で低下、家具で横ばいとなったものの、それ以外の6業種では改善となった。とりわけ、家電、木材・建築材料はともに10ポイント超の大幅改善となった。地域別では、全11地域中、6地域で改善、5地域で低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△11.4、今期実績比2.8ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、8業種で改善、3業種で横ばい、2業種で低下の見通しとなっている。また、全11地域中、8地域で改善の見通しとなっている。とりわけ関東、南九州は10ポイント超の改善見通しとなっている。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



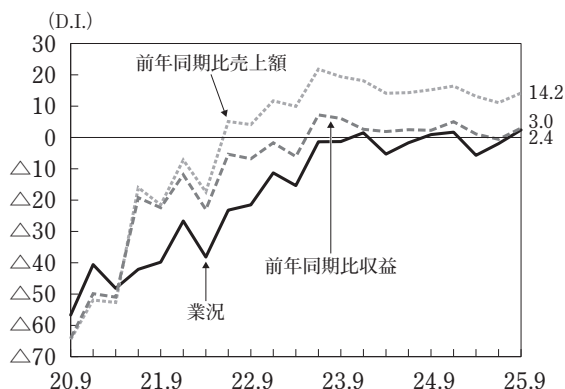
サービス業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. は2.4、前期比4.4ポイントの改善となった（図表9）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス14.2、前期比3.1ポイントの改善、同収益判断 D.I. は3.0、同3.6ポイントの改善となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全8業種中、6業種で改善

業種別の業況判断 D.I.は、全8業種中、洗濯・理容・浴場、情報・調査・広告を除く6業種で改善となった。地域別では全11地域中、8地域で改善となった。とりわけ、関東、東北は10ポイント超の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は1.9、今期実績比0.5ポイントの低下を見込んでいる。

業種別では、全8業種中、娯楽や物品賃貸等の5業種で低下の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中4地域で低下の見通しとなっている。

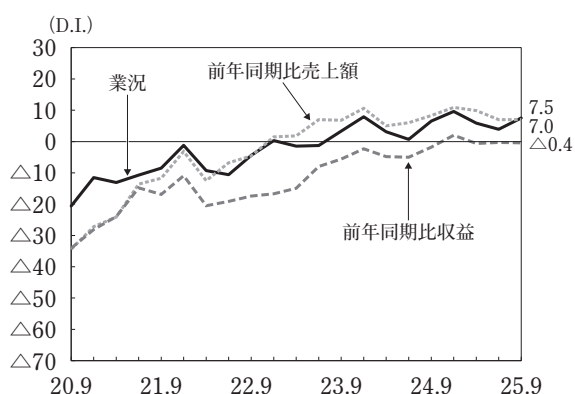
建設業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I.はプラス7.5、前期比3.6ポイントの改善となった(図表10)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス7.0、前期比で横ばい、同収益判断 D.I.は△0.4、同0.1ポイントの低下となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○全4請負先で改善

業況判断 D.I.を請負先別でみると、全4請負先で改善となった。水準面に着目すると、大企業向けがプラス20を超え、相対的に堅調な反面、個人向けは△10に近い水準となっている。

地域別では全11地域中、8地域で改善、3地域で低下となった。

○低下の見通し

来期の業況判断 D.I.はプラス5.8、前期比1.7ポイントの低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中、中小企業向けを除く3請負先で低下の見通しとなっている。地域別では全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。

不動産業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 5.4、前期比 1.4 ポイントの改善となった（図表 11）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 8.8、前期比 1.1 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は 3.4、同 0.2 ポイントの改善となった。

○全 5 業種中、3 業種で業況改善

業種別の業況判断 D.I. は、全 5 業種中、貸家と仲介を除く 3 業種で改善となった。

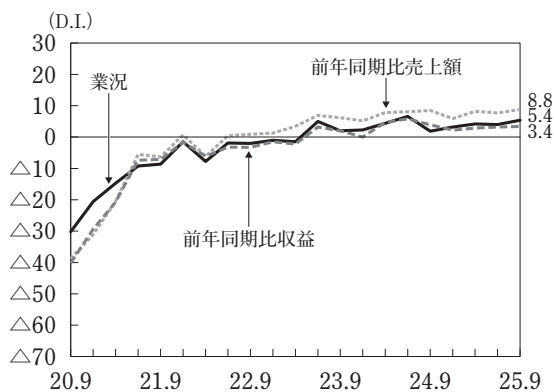
地域別では、全 11 地域中、6 地域で改善、5 地域で低下となった。とりわけ、中国は 10 ポイント超の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は 3.1 と今期実績比 2.3 ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全 5 業種中、建売を除く 4 業種で低下を見込んでいる。

地域別には、全 11 地域中、6 地域で低下の見通しとなっている。

図表 11 不動産業 主要判断 D.I. の推移



特別調査

【不透明感が増す経済社会情勢と中小企業経営】

○米国政策受け3分の1超が悪影響見込む

米国のトランプ大統領就任後における、関税等に代表される経済社会政策の不透明化に関連した、自社の売上への影響について尋ねた。

これまでの売上については、「大いに悪影響があった（1.9%）」と「多少の悪影響があった（17.4%）」を合わせて2割弱の企業で悪影響があったとの回答になった（図表12）。今後の売上については、「大いに悪影響があると予想する（3.8%）」と「多少の悪影響があると予想する（32.9%）」を合わせて3分の1超の企業が悪影響を見込んでいるとの回答になった。

業種別では、製造業、卸売業の順で、これまでの悪影響や今後の悪影響を見込む割合が高い傾向にあった。

図表12 米国の経済社会政策による売上へのこれまでと今後の影響

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		これまでの売上					今後の売上				
		大いに 悪影響が あった	多少の 悪影響が あった	特に 影響が なかった	むしろ 良い影響 があった	わから ない	大いに 悪影響が あると 予想する	多少の悪 影響が あると 予想する	特に 影響が ないと 予想する	むしろ 良い影響 があると 予想する	わから ない
全 体		1.9	17.4	62.4	0.4	18.0	3.8	32.9	39.6	0.7	23.1
地 域 別	北海道	1.7	14.9	66.3	0.2	16.9	2.3	29.9	44.3	0.7	22.7
	東北	2.6	14.4	60.9	0.4	21.7	4.5	31.2	37.6	0.8	25.9
	関東	1.5	17.2	64.2	0.6	16.6	3.3	36.4	37.7	1.0	21.6
	首都圏	1.2	19.0	62.1	0.4	17.3	2.8	31.0	41.6	0.7	23.9
	北陸	1.9	15.9	60.0	0.3	21.9	3.6	33.5	37.5	0.0	25.3
	東海	2.3	18.6	63.5	0.3	15.2	5.1	39.4	35.6	0.6	19.3
	近畿	2.8	18.7	61.6	0.4	16.5	5.2	37.3	36.9	0.6	20.1
	中国	3.0	17.1	64.4	0.5	15.1	6.9	30.2	43.1	0.9	18.9
	四国	1.1	17.9	56.8	0.5	23.7	3.7	30.2	37.7	0.5	27.9
規 模 別	九州北部	1.1	15.0	64.7	0.6	18.6	2.3	28.3	45.0	1.3	23.1
	南九州	1.7	14.0	59.0	0.3	25.0	2.4	24.6	38.4	0.8	33.9
	1 ～ 4人	1.5	13.4	61.1	0.5	23.4	3.1	25.4	42.2	0.7	28.7
	5 ～ 9人	1.5	17.3	61.5	0.3	19.4	3.9	30.9	39.1	0.6	25.5
	10 ～ 19人	2.4	19.1	63.4	0.3	14.9	4.4	34.7	39.3	0.8	20.8
	20 ～ 29人	2.0	18.6	66.0	0.4	13.0	4.1	38.0	39.8	0.5	17.6
	30 ～ 39人	2.2	20.8	63.1	0.3	13.7	4.6	40.9	34.6	1.4	18.6
	40 ～ 49人	2.3	19.6	65.6	0.5	12.1	3.8	39.3	40.9	0.3	15.7
	50 ～ 99人	3.0	23.3	62.5	0.1	11.2	4.1	48.1	33.1	0.7	13.9
業 種 別	100 ～ 199人	2.9	28.2	57.6	1.2	10.2	4.4	50.4	32.9	0.4	11.8
	200 ～ 300人	0.0	28.2	62.9	0.0	8.9	3.5	50.4	28.7	1.7	15.7
	製造業	3.0	23.6	56.7	0.5	16.2	5.3	39.8	32.4	0.9	21.6
	卸売業	1.9	20.6	60.0	0.5	16.9	4.0	36.2	37.8	0.8	21.3
	小売業	1.6	15.4	59.9	0.3	22.9	3.3	30.7	39.1	0.7	26.2
	サービス業	1.1	11.4	68.6	0.3	18.6	2.8	23.0	49.4	0.5	24.3
	建設業	1.1	12.0	69.2	0.3	17.4	2.7	31.1	43.2	0.5	22.6
	不動産業	0.9	11.7	70.4	0.2	16.8	2.1	24.1	48.7	0.5	24.5

○4 割弱が中国経済減速の影響見込む

中国経済の減速についての影響（間接的な事象を含む。）については、全体の36.9%が何らかの影響を見込む一方で、「特に影響を見込んでいない」は63.1%となった（図表13）。

影響の内訳については、「原材料・部品・商品等の調達難（17.8%）」が最も多く、以下「中国からの輸入コスト上昇（10.8%）」、「中国製品との価格競争の激化（6.6%）」が続いた。

業種別では、製造業や卸売業で半数弱の企業が何らかの影響を見込んでおり、割合が比較的高い傾向にあった。

図表13 中国経済の減速による影響

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		中国企業 や個人 向け売上 の減少	中国と取 引のある 元請け企 業からの 受注減少	中国から の輸入 コストの 上昇	中国製品 との 価格競争 の激化	原材料・ 部品・ 商品等の 調達難	売掛金 回収 リスクの 増大	為替変動 による 収益の 悪化	中国人 労働者 の増加	その他	特に 影響を 見込んで いない
全 体		4.7	5.8	10.8	6.6	17.8	1.5	5.3	2.1	0.7	63.1
地 域 別	北 海 道	5.4	4.5	8.1	4.5	14.9	0.9	4.3	2.1	0.9	67.4
	東 北	4.0	6.1	13.4	7.4	19.3	1.8	3.8	1.3	0.2	63.6
	関 東	4.5	7.0	11.9	5.9	17.7	1.7	5.4	1.4	0.9	63.6
	首都 圏	3.8	4.6	9.5	5.4	17.3	1.4	4.9	3.1	0.4	64.6
	北 陸	4.1	6.8	10.0	6.0	14.8	1.4	4.8	0.8	0.6	65.2
	東 海	5.4	7.9	11.9	8.3	17.8	1.5	6.2	1.5	0.6	59.4
	近 畿	7.5	7.9	13.6	9.1	21.0	1.6	7.6	2.7	1.3	55.0
	中 国	4.0	6.7	10.9	6.1	18.9	0.8	5.6	1.9	0.5	62.0
	四 国	4.4	3.4	12.2	7.1	19.5	1.4	6.7	0.5	1.6	66.7
	九 州 北 部	2.0	4.4	7.0	6.7	16.3	1.9	4.1	2.2	0.5	68.9
	南 九 州	2.5	2.9	9.5	4.5	16.8	2.8	3.4	1.8	0.6	70.2
規 模 別	1 ～ 4人	3.8	2.9	8.8	4.7	14.1	1.1	3.7	1.8	0.9	71.4
	5 ～ 9人	3.2	4.2	10.4	5.7	18.0	1.5	4.7	2.2	0.5	65.3
	10 ～ 19人	4.5	8.0	11.3	7.7	19.3	1.8	6.3	2.9	0.8	58.9
	20 ～ 29人	5.9	9.0	11.3	9.2	19.5	2.0	6.2	2.6	0.7	57.3
	30 ～ 39人	6.0	8.8	11.2	8.3	20.2	1.5	6.6	2.3	0.5	56.5
	40 ～ 49人	5.9	6.4	13.7	5.9	19.1	0.9	6.5	1.5	0.7	59.0
	50 ～ 99人	7.5	11.8	15.9	10.1	25.0	2.8	8.9	1.2	0.7	46.4
	100 ～ 199人	9.3	10.6	14.2	10.2	26.0	2.4	8.5	4.9	1.2	47.2
	200 ～ 300人	14.6	13.8	16.3	13.8	29.3	1.6	9.8	1.6	0.0	39.8
業 種 別	製 造 業	5.8	11.7	11.0	10.3	21.4	1.4	7.0	1.8	0.6	53.8
	卸 売 業	5.7	5.8	18.0	9.6	17.5	2.1	8.7	1.4	0.4	55.8
	小 売 業	4.4	1.8	10.0	5.6	14.0	1.1	4.8	1.6	1.1	68.5
	サ ー ビ ス 業	4.6	3.1	7.7	2.8	12.8	1.8	3.3	2.4	0.8	72.9
	建 設 業	1.6	2.9	10.5	3.3	23.1	1.5	2.7	3.4	0.6	66.3
	不 動 産 業	5.2	1.2	4.8	1.4	10.3	1.3	3.2	3.0	1.2	78.6

（備考）最大3つまで複数回答

○約半数が物価上昇から悪影響を受ける

今後の為替相場（主に円ドル相場）の望ましい水準と、コロナ禍以降の物価上昇傾向がもたらした影響について尋ねた。

為替相場については、「現状より円高傾向が望ましい」が28.5%となったのに対し「現状程度が望ましい」が12.5%、「現状より円安傾向が望ましい」は6.9%にとどまり、相対的に円高を望む企業が多い傾向にあった（図表14）。

物価上昇傾向から受ける影響については、「悪い影響をもたらしている」が48.1%と約半数を占め、「良い影響をもたらしている」は1.6%にとどまった。

図表14 今後の望ましい外国為替水準と物価上昇傾向が経営にもたらす影響

（単位：％）

選択肢			1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
			為替					物価上昇				
			現状より円高傾向が望ましい	現状程度が望ましい	現状より円安傾向が望ましい	自社には関係ない	わからない	良い影響をもたらしている	どちらともいえない	悪い影響をもたらしている	自社には関係ない	わからない
全 体			28.5	12.5	6.9	25.7	26.5	1.6	27.5	48.1	8.1	14.7
地域別	北海道	33.1	12.4	6.7	22.8	25.1	1.4	28.5	48.5	7.1	14.5	
	東北	26.3	11.0	10.0	22.8	29.9	0.9	24.9	52.3	6.7	15.3	
	関東	32.9	12.0	7.2	22.9	25.0	1.7	29.9	48.8	6.9	12.8	
	首都圏	24.5	12.8	5.7	29.4	27.6	1.4	27.2	43.9	9.7	18.0	
	北陸	27.5	7.7	8.0	24.3	32.5	2.0	22.6	49.9	7.6	17.9	
	東海	32.4	14.2	7.4	24.2	21.7	2.5	30.0	51.4	7.1	9.0	
	近畿	32.5	14.1	7.8	23.5	22.0	1.8	30.0	49.6	7.9	10.6	
	中国	32.0	11.4	7.0	26.4	23.2	1.6	26.5	53.8	7.5	10.6	
	四国	28.4	9.8	5.0	26.3	30.5	1.0	24.6	48.4	8.8	17.3	
九州北部	22.4	12.6	4.0	28.5	32.5	0.8	26.5	46.9	9.3	16.5		
南九州	20.7	11.3	8.0	26.0	34.0	1.1	23.2	44.4	7.5	23.9		
規模別	1 ～ 4人	23.2	9.1	5.2	29.3	33.3	1.3	21.2	46.4	10.6	20.5	
	5 ～ 9人	26.4	12.2	5.8	27.1	28.6	1.4	27.1	48.0	8.2	15.3	
	10 ～ 19人	30.0	14.3	7.5	24.4	23.8	1.4	30.7	48.3	7.1	12.5	
	20 ～ 29人	32.4	14.0	7.9	24.2	21.5	1.3	33.1	50.0	6.0	9.7	
	30 ～ 39人	34.7	16.8	8.8	21.2	18.5	1.9	30.7	50.2	6.8	10.3	
	40 ～ 49人	37.8	13.0	8.9	22.2	18.1	2.5	30.9	50.9	6.5	9.1	
	50 ～ 99人	36.4	17.9	11.3	16.8	17.5	3.0	36.2	49.6	3.3	7.9	
	100 ～ 199人	38.0	18.6	12.4	17.8	13.2	1.3	36.3	50.6	5.5	6.3	
	200 ～ 300人	38.5	19.7	12.3	18.9	10.7	1.6	44.7	47.2	2.4	4.1	
業種別	製造業	31.5	14.3	8.9	21.1	24.2	1.7	29.7	49.7	6.1	12.7	
	卸売業	35.7	13.9	8.6	18.3	23.6	2.1	34.4	45.5	5.5	12.5	
	小売業	27.9	10.1	4.9	24.9	32.1	1.6	23.1	49.3	7.9	18.0	
	サービス業	21.1	11.9	6.5	33.2	27.2	1.0	25.1	47.0	11.0	15.9	
	建設業	26.8	11.2	4.7	29.4	27.9	1.3	25.9	48.6	8.6	15.6	
	不動産業	21.5	11.1	5.3	37.6	24.6	1.2	23.6	44.7	14.3	16.1	

○不透明感受け様々な取組みを模索

経済社会情勢の不透明感を受けて経営面で今後見直したい取組みについては、「新規顧客の開拓(34.4%)」が最も多く、以下「コスト削減(33.5%)」、「既存顧客との関係強化(30.5%)」、「従業員教育の強化(26.5%)」と続いた(図表15)。対して「特にない」は13.9%にとどまり、大半の企業が何らかの取組みを模索している。

業種別では、卸売業で「新規顧客の開拓」が、建設業で「従業員教育の強化」が、それぞれ多い傾向にあった。

図表15 不透明感が増す経済社会情勢を受けた経営面で見直したい取組み

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		事業の 多角化	新規顧客 の開拓	既存顧客 との 関係強化	新商品・ サービスの 開発	デジタル 化の推進	従業員教 育の強化	資金繰り の見直し	コスト 削減	その他	特にない
全 体		13.3	34.4	30.5	12.4	14.7	26.5	15.6	33.5	0.6	13.9
地 域 別	北 海 道	13.2	26.0	28.5	13.3	15.6	28.6	15.4	39.9	0.8	13.1
	東 北	13.0	34.2	33.3	11.8	17.3	28.1	16.9	39.4	0.2	12.9
	関 東	13.7	39.8	31.9	16.0	18.5	28.3	14.2	33.4	0.7	11.2
	首 都 圏	9.9	30.9	28.7	8.3	10.0	22.6	15.4	31.2	0.4	18.7
	北 陸	12.7	32.2	30.6	15.1	17.9	24.4	16.8	32.7	1.4	14.4
	東 海	15.7	38.7	34.8	14.1	19.4	29.9	15.3	29.9	0.9	10.0
	近 畿	17.7	41.5	33.5	15.9	16.1	31.1	16.0	33.8	0.7	8.4
	中 国	15.8	37.9	36.6	12.2	14.4	28.9	14.5	36.0	0.6	9.9
	四 国	13.4	33.0	27.0	14.3	10.2	20.7	9.8	35.9	0.7	17.5
規 模 別	九 州 北 部	12.7	36.0	25.0	11.9	14.6	25.0	15.7	33.5	0.3	12.9
	南 九 州	9.8	26.2	20.9	9.3	13.8	21.7	19.3	31.4	0.6	23.3
	1 ～ 4人	11.3	31.3	26.8	9.1	8.3	10.6	16.4	30.7	0.5	23.8
	5 ～ 9人	13.6	33.0	31.8	11.7	11.7	25.6	17.4	34.8	0.5	13.0
	10 ～ 19人	15.3	36.8	33.6	13.5	15.5	33.5	16.9	34.8	0.7	8.2
	20 ～ 29人	13.5	39.9	32.9	12.8	19.3	39.9	13.9	35.2	1.1	8.0
	30 ～ 39人	13.0	35.2	33.2	15.5	21.6	42.1	13.2	35.2	0.8	6.3
	40 ～ 49人	16.7	35.7	29.3	14.8	24.8	44.7	12.1	35.3	0.6	4.9
	50 ～ 99人	13.0	38.3	35.9	18.3	28.1	44.0	10.2	34.8	0.4	5.4
業 種 別	100 ～ 199人	17.9	37.8	29.3	22.0	30.9	38.6	13.0	35.8	1.6	4.9
	200 ～ 300人	14.4	37.6	25.6	28.8	32.8	39.2	12.8	33.6	0.8	1.6
	製 造 業	13.2	38.1	33.3	17.9	14.2	26.5	15.8	33.2	0.6	11.3
	卸 売 業	15.9	42.0	35.9	13.3	15.0	21.6	16.3	31.4	0.6	11.3
	小 売 業	12.6	29.7	25.6	13.7	11.9	20.4	16.7	35.9	0.5	18.1
	サ ー ビ ス 業	11.9	32.5	28.1	10.8	14.8	29.1	14.7	33.6	0.6	15.3
業 種 別	建 設 業	11.5	28.7	29.4	3.4	18.7	38.7	15.2	34.9	0.9	13.1
	不 動 産 業	15.9	31.0	26.5	6.2	14.1	18.9	13.1	30.1	0.7	19.4

(備考) 最大3つまで複数回答

○地域金融機関には迅速な対応を求める

地域金融機関の体制面で望むことについては、「要望に対する迅速な対応」が44.2%と最も多くなった（図表16）。以下、「担当者の頻繁な人事異動がないこと（23.1%）」、「金融機関の本部専担者・外部専門家による支援（20.3%）」、「担当者交代時の丁寧な引継ぎ（17.0%）」が続いた。

従業員規模別にみると、「要望に対する迅速な対応」や「金融機関の本部専担者・外部専門家による支援」については規模が大きいほど多い傾向にある一方で、「担当者の頻繁な人事異動がないこと」や「担当者交代時の丁寧な引継ぎ」は規模による明確な差はみられなかった。

図表16 不透明感が増す経済社会情勢を受けた地域金融機関への要望

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		担当者の訪問回数 の増加	担当者 訪問時の 滞在時間 の延長	担当者 交代時の 丁寧な 引継ぎ	担当者の 頻繁な 人事異動 がない こと	支店窓口 での 相談機能 の強化	インター ネットバ ンキング 等の非対 面チャネ ル充実	金融機関 の本部専 担者・外 部専門家 による 支援	要望に 対する 迅速な 対応	その他	特に 期待して いない
全 体		7.9	1.1	17.0	23.1	8.3	12.2	20.3	44.2	1.9	16.4
地 域 別	北 海 道	11.0	1.1	18.5	21.5	11.5	13.4	18.5	41.3	2.9	16.7
	東 北 道	8.1	1.2	13.2	27.4	9.9	9.7	19.5	42.8	2.0	17.7
	関 東 道	6.5	0.2	15.6	24.4	8.1	13.0	20.7	50.2	2.7	14.4
	首都 圏	7.8	1.4	16.3	20.6	7.4	11.7	18.7	41.2	1.2	19.3
	北 陸 道	4.7	1.0	10.9	22.5	12.4	10.8	21.3	46.1	2.6	18.9
	東 海 道	7.3	0.8	17.6	25.3	7.5	12.8	24.2	45.3	2.1	13.4
	近 畿 道	7.8	1.1	20.6	27.5	6.5	13.1	22.5	48.8	2.4	11.6
	中 国 道	10.1	1.1	17.0	23.1	9.8	12.8	24.4	47.1	1.1	11.8
	四 国 道	7.6	1.9	15.7	16.7	9.0	14.4	17.8	39.4	2.5	20.4
規 模 別	九 州 北 部	6.0	1.1	15.9	21.1	6.6	12.3	14.6	45.9	1.1	17.1
	南 九 州	9.4	1.1	18.8	19.8	9.0	10.8	18.5	38.2	1.1	22.7
	1 ～ 4人	7.7	1.1	14.4	20.3	8.3	9.8	14.2	37.4	1.9	24.7
	5 ～ 9人	8.4	1.5	17.7	24.8	8.7	12.0	19.4	43.4	1.8	15.7
	10 ～ 19人	8.4	1.1	18.8	26.3	8.9	13.2	21.6	45.6	1.9	12.1
	20 ～ 29人	9.4	0.9	19.1	24.2	9.1	14.6	25.0	49.3	2.2	11.1
	30 ～ 39人	6.5	0.5	21.5	25.5	6.4	12.6	24.7	47.9	1.2	11.5
	40 ～ 49人	7.3	1.0	17.7	22.0	6.4	14.8	27.6	53.9	2.0	9.8
	50 ～ 99人	6.0	1.1	16.6	24.6	8.1	15.2	30.0	53.7	1.9	7.4
業 種 別	100 ～ 199人	7.7	1.2	19.0	21.9	8.1	18.2	32.4	56.3	2.0	6.9
	200 ～ 300人	5.6	0.8	10.5	12.1	6.5	17.7	35.5	65.3	2.4	4.0
	製 造 業	7.2	1.2	17.4	23.9	8.1	12.2	24.6	45.5	2.1	14.3
	卸 売 業	8.8	1.0	19.2	25.3	7.4	13.4	20.1	42.4	1.4	15.5
	小 売 業	7.8	0.8	15.2	20.4	8.8	11.8	17.2	40.2	2.1	20.6
業 種 別	サ ー ビ ス 業	7.5	1.1	15.3	20.6	8.9	11.4	19.4	41.7	1.8	19.1
	建 設 業	7.9	1.2	17.6	24.6	8.9	11.9	17.7	47.2	1.7	15.3
	不 動 産 業	9.8	1.4	16.3	22.8	7.3	13.4	16.3	47.5	2.1	16.2

（備考）最大3つまで複数回答

「調査員のコメント」から

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

(1) 業況堅調

- ①幅広い家電製品を取扱いつつも、手厚いアフターフォロー等を行うことで固定客を多く抱えており、量販店と差別化ができています。(家電製品小売 青森県)
- ②内製化による外注費見直しを行ったことで、利益率が良化した。(電気工事業 群馬県)
- ③近隣に大型スーパーが出店したが、テレビ番組で取り上げられるなどして存在感を発揮しており、業績安定。(食品小売 静岡県)
- ④SNS (Instagram) を活用し、集客するための情報発信をこまめに行ってきたことで地域外のファンを多く獲得し、収益を安定させている。(青果・たこ焼き小売 愛知県)
- ⑤重機などの自己所有によってリース料を抑制し、他社よりも適正な請負価格を設定したことで、受注が増加傾向。(歯ブラシ卸売 大阪府)
- ⑥長年の取引先を多く有し、高齢化に伴う需要拡大も見込んでいるため、業況堅調。(墓石製造・販売 岡山県)
- ⑦営業能力の高い社員が増加したことにより、販路が拡大し、収益が増加している。今後も継続して営業活動を行い、取引拡大につなげたい。(焼酎卸売 鹿児島県)

(2) 苦境

- ①デジタル化等の対応が遅れ、若年層を取り込めていないため、顧客数が縮小している。(書籍・文房具小売 北海道)
- ②従来夏場の収益源となる飲料の売上が、酷暑に伴う外出控えによって不振である。(コンビニエンスストア 宮城県)
- ③商店街の過疎化が進み、売上が減少傾向にある。ダイレクトメッセージの発送等を通じた販促活動に力を入れ、顧客を呼び込みたい。(和菓子製造・販売 埼玉県)
- ④大口取引先が営業拠点を海外に移してしまい、赤字経営が見込まれることから、廃業せざるを得ない状況となった。(光学機械部品製造 埼玉県)
- ⑤公共事業等の大型受注案件は、建設業者同士の競争が激しいため、順調な案件獲得に結び付けられていない。(土木工事業 静岡県)
- ⑥売上自体は変わらないが、電子決済システムを導入したことで、固定費用やアップデート時の更新費用等の負担が生じ、収益を圧迫している。(ガソリンスタンド 大阪府)
- ⑦外国人を中心に利用者は増加傾向にあるが、渡航の取りやめや急なキャンセル等が発生しており、サイクルの安定化に苦心している。(ウィークリーマンション運営 鹿児島県)

(3) 販売価格・仕入価格

- ①資材高騰の影響が長期間続いており、利幅の確保に苦戦している。販管費削減、採算管理等により、利益率の改善に向けて取り組んでいる。(住宅建築・修繕 北海道)
- ②物価高騰で仕入値が上がる一方、販売価格に転嫁できない状況が続いている。今期はベースアップを行ったため、利幅確保のための方策を模索中。(食肉総合卸売 秋田県)
- ③新商品投入やデジタル広告等によって若年層顧客の開拓を進めたことで、客数や客単価の向上につながった。仕入価格は上昇しているが、収益面で問題はない。(飲食業 山形県)
- ④売上高は堅調だが価格転嫁が十分でなく、収益性が低下。値上げを検討している。(天井・天ぷら 静岡県)
- ⑤仕入価格の高騰と売上高の減少により、利益の大幅減少が見込まれる。新規取引先の開拓等を活発化しなければ、この状況の打破は難しい。(和陶器等卸売 岐阜県)
- ⑥依然として原材料価格は上昇しており、今年の10月から価格転嫁のために10%程度の値上げを行う予定。何とか利幅を維持したい。(生コン製造 岡山県)
- ⑦材料価格は上昇しているが、価格転嫁も行っているため、利益率を維持できている。(写真撮影 沖縄県)

(4) 人手不足・対策

- ①ニセコでのアルバイト時給が高騰していることから、人員が不足しており、パートタイマーの確保が難しくなっている。
(ギフト商品小売 北海道)
- ②新たな設備を導入したものの、扱うにあたって専門的な技術が必要となるため、既存の従業員への教育ないしは新規採用を要する。
(自動車整備・販売業 秋田県)
- ③人手不足のまま、事業の継続や技術革新への対応、市場の動向把握等を行うことは困難であるため、多様な人材の確保に注力していく。
(総合建設業 山形県)
- ④外国人労働者の雇用に際して、住環境の整備や教育体制の整備を課題としている。
(電気部品製造 群馬県)
- ⑤人手不足が継続しており、残業して対応せざるを得ない。今後は同業他社をM&Aで買収することも視野に入れている。
(総合建設業 新潟県)
- ⑥既存社員の多能工化を図ることで、人手不足に対応している。
(米・飯・パン製造 新潟県)
- ⑦IT化を推進して作業の効率化を図りたいが、現在の人員ではIT機器を使いこなせる人材がいないため、導入に踏み切れない。従業員の育成が急務。
(塗料卸売 沖縄県)

(5) 為替相場

- ①肉牛相場は回復基調にあり、国内の配合飼料価格も緩やかに下落しているが、円安が続き、輸入飼料は高止まりしている。
(畜産業 北海道)
- ②鋳物の主材料は自動車メーカーの廃材が多いことから、多少円高の方が望ましい。
(マンホール鉄蓋製造 埼玉県)
- ③当社は内需が中心のため、為替相場は円高になることを望んでいる。
(型枠工事業 新潟県)
- ④燃料価格は、仕入価格や販売価格が見直されるため、円安、円高どちらにもメリットデメリットが生じるが、円安の方が収益性はやや安定する。
(石油製品卸売 長野県)
- ⑤輸入車部品販売業のため、為替相場に業績が左右され、現状利幅が薄くなっている。為替変動リスクをコントロールすべく、為替予約を導入した。
(自動車部品小売 滋賀県)
- ⑥取扱商品で使用する資材はインドネシア等から輸入してきているため、為替の影響は少なからずある。
(クローゼット扉等製造 和歌山県)
- ⑦取引先は国内企業のみであるため、直接的な為替相場による影響はないが、徐々に高騰している原材料や光熱費等について不安を感じる。
(段ボールケース製造 兵庫県)

(6) 海外情勢による影響

- ①中国が日本産の水産物等を禁輸して以降、中国と取引のある企業からの受注が減少。禁輸解除までは時間を要するため、不安が続く。
(梱包資材等卸売 北海道)
- ②米国関税による影響から受注見送り等が発生し、製造工程を停止せざるを得ないケースが発生した。今後の影響についても不安視している。
(省力化機械製造 秋田県)
- ③輸出版売メインで、中国との取引において米国の関税政策の影響を受けている。韓国・台湾で営業を強化したことで、売上回復傾向にある。
(酒類等卸売 埼玉県)
- ④少なからず米国関税等の影響で商品の遅延や高騰が生じている。問屋との交渉や他部署との協力でのいしていく。
(医薬品小売 千葉県)
- ⑤主要取引先がある中国における売上減少の影響が大きく、業況悪化。やむを得ず、取引先の金融機関に対して条件変更を依頼した。
(油圧部品加工 静岡県)
- ⑥昨今の海外情勢によって、仕入コストの増加等で影響を受ける可能性が高い。今後は仕入先や販路を複数確保するなど、リスクヘッジに努めたい。
(家具・仏壇小売 愛知県)
- ⑦米国関税の件で、大手自動車メーカー関連の受注が見合わせになるなど、影響は大きく出ている。今後もそうした影響は続く見通し。
(総合建設業 三重県)
- ⑧米国関税による影響は特段ないが、心理的にこの先どうなるのかという不安がある。
(家電小売 愛媛県)

(7) 金融機関への要望等

- ①時代背景から非対面チャネルが増えることは否定しないが、対面による利点も多くあると考えているので、従来の定例訪問も引き続き行ってほしい。(油圧機械製造 北海道)
- ②慢性的な人員不足という問題を抱えているため、金融機関からそれを解消できるような支援をしてもらえるとありがたい。(自動車運転教習所 山形県)
- ③頻繁な人事異動を行わず、要望に対して迅速に対応してもらえるとありがたい。(自動車シート縫製業 愛知県)
- ④訪問頻度を高め、情報提供にかけける時間を増やしてもらえることを期待している。(クリーニング業 滋賀県)
- ⑤地域金融機関に対しては、助成金や補助金についての情報提供を望んでいる。(紙類全般卸売 大阪府)
- ⑥現在、書類の授受等は対面が中心となっているが、取引金融機関が多く、管理が煩雑であることから、メールやチャットの拡充を希望する。(住宅建設業 大阪府)
- ⑦集客や売上等はコロナ禍の影響が全くなくなるほど改善された。自身も不安定な環境のなか、支えてくれる金融機関には感謝している。(土産菓子小売 香川県)

(8) 前向きな取組み

- ①新たにフードデリバリーサービスを導入し、来店客以外の顧客層拡大を目指す。(ハンバーグ店 埼玉県)
- ②自社製品のマーケティング、ブランディングを副業人材を活用して進めていく方針。(育児用品製造 石川県)
- ③熱中症対策として、1時間に1回は休憩を取らせるようにしている。もし事故が発生した場合はライン報告をするような体制も整えている。(総合建設業 静岡県)
- ④顧客ニーズを把握するとともに、もう1つグレードの高い商品を買ってもらおうよう、話法の改善を図っている。(電化製品販売 静岡県)
- ⑤ベトナムの大学と提携し、優秀な現地学生をエンジニアとして採用するスキームを確立。将来的に東南アジアでの現地法人の設立も見据えている。(省力化機械製造 愛知県)
- ⑥電子カルテをはじめとしたDX化を進めるなかで、人間がする仕事、AIに任せられる仕事の区分けを行っている。(医薬品販売 大阪府)
- ⑦新規取引先を拡大するため、外部コンサルと契約することで、営業部門のレベルアップを図る。(ワントン・餃子製造 広島県)
- ⑧ふるさと納税向けの商品に力を入れており、売上が好調である。業務のデジタル化も進めており、効率化が進んでいる。(ドライフルーツ製造 宮崎県)

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県。九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県。南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県

インターネット専門銀行等の動向

ー住宅ローンビジネスやBaaS事業の動向と信用金庫への示唆ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

大里 怜史

(キーワード) インターネット専門銀行、住宅ローン、BaaS、NISA、信用金庫

(視 点)

本稿では、急成長で存在感を増すインターネット銀行等(以下、ネット銀行等という)の動向について、2024年度決算を振り返り、業容や収益・コスト構造を計数面から体系的に把握する。更に、ネット銀行等の主要な収益源である住宅ローンビジネスと、近年その拡大が注目されるBaaS(Banking as a Service、パース)について深堀りし、信用金庫経営への洞察を得る。

(要 旨)

- 本稿では、インターネット・バンキングを主体に事業を展開するネット専門銀行(9行)と、大手流通業の店舗内に設置されたATM等を主要な顧客チャネルとしている流通系銀行(3行)を合わせてネット銀行等(合計12行)として分析している。
- ネット銀行等の2025年3月末の預金残高の合計は約44.4兆円、貸出金残高の合計は約29.6兆円に達し、預貸率は66.7%となり、信用金庫の50.6%を上回っている。また、ネット銀行等の各行の資産構成はそれぞれのビジネスモデルの違いにより多様となっているほか、ネット銀行等の収益構造については貸出金利息が33%であるのに対し、役務取引等収益は42%を占めており、手数料収入が主要な収益源となっている。コスト構造については、営業経費に占める人件費率が押しなべて低位となっていた。
- 住宅ローンビジネスは一部のネット銀行等の主要な収益源となっており、金利競争には過度に依存せず、手続きの容易さや迅速な審査を強みに残高を拡大している。住信SBIネット銀行の事例では、オンライン経由の申込みが全体の8%にとどまり、提携ディベロッパーや銀行代理店を活用して効率的に顧客を獲得している。
- BaaS(Banking as a Service)事業の拡大も注目されており、この新たなビジネスモデルを活用して顧客獲得を進めているネット銀行等もみられる。住信SBIネット銀行は「NEOBANK」ブランドを通じて幅広い業界と提携し、国内No.1のBaaS口座数を誇るなど急成長を遂げている。
- これらの状況を踏まえ、信用金庫では引き続き地域ニーズに応じた融資商品の開発や営業活動の強化を図ることが、1つの大きなテーマとなろう。また、手数料収入を増やす新たなサービスや商品による収益構造の多様化も重要である。特に、住宅ローンやNISA口座といった顧客のライフイベントに関わる商品の推進により、顧客との長期的な関係を構築することが、今後の競争環境において重要な役割を果たすであろう。

1. はじめに

本稿では、急成長で存在感を増すインターネット銀行等（以下、ネット銀行等という）の動向について、2024年度決算を振り返り、業容や収益・コスト構造を計数面から体系的に把握する。更に、ネット銀行等の主要な収益源である住宅ローンビジネスと、近年その拡大が注目される BaaS（Banking as a Service、バース）について深掘りし、信用金庫経営への洞察を得る。

2. ネット銀行等の業容、収益・コスト構造

(1) 対象とするネット銀行等

ネット銀行等に厳密な定義はないが、本稿では、金融庁の分類における「新たな形態の銀行」のうち、物理的な店舗を主な営業基盤とせず、インターネット・バンキングを主体に事業を展開するネット専門銀行と、大手流通業の店舗内に設置されたATM等を主要な顧客チャネルとしている流通系銀行を、合わせてネット銀行等とする。

ネット専門銀行としては、2000年開業の我が国初のネット専門銀行である PayPay 銀行（旧 ジャパンネット銀行）から、きらぼしFGで2022年1月開業のUI銀行までの9行、流通系銀行としては、セブン&アイホールディングス傘下のセブン銀行、イオン系のイオン銀行、ローソン傘下のローソン銀行の3行があり、合計12行を対象とする^(注1)。

(2) 預金・貸出金残高と預貸率

ネット銀行等の2025年3月末の預金残高の合計は44.4兆円、貸出金残高の合計は29.6兆円となっている。この数字を他の業態と比較すると、預金、貸出金とも信用組合合計、労働金庫合計を上回る規模となっている。

預貸率についてみると、2025年3月末のネット銀行等の預貸率は66.7%となり、同時期の信用金庫の50.6%を上回っている（図表1）。個別にみると、ATM利用に係る手数料収入を主な収益源とするセブン銀行、ローソン銀行の預貸率は低い一方、住宅ローンなど貸出業務に注力している銀行の預貸率は総じて高く、auじぶん銀行は100%を超えている。

(注)1. 本稿の対象には含まないが、池田泉州ホールディングスが100%出資し、デジタルバンク事業を行う「01銀行（ゼロワンギンコウ）」について、2025年7月28日よりお客さま向けサービス提供開始とのリリースが出ている。詳細は同ホールディングスのニュースリリース (<https://www.senshuikeda-hd.co.jp/news/pdf/20250722.pdf>) を参照

図表1 ネット銀行等の預金・貸出金残高、預貸率（2025年3月末）

銀行名等	預金残高（億円）	貸出金残高（億円）	預貸率（%）
楽天銀行	114,763	50,441	44.0%
住信SBIネット銀行	98,142	86,761	88.4%
auじぶん銀行	45,903	51,130	111.4%
大和ネクスト銀行	43,097	21,810	50.6%
ソニー銀行	44,168	36,730	83.2%
PayPay銀行	19,122	9,358	48.9%
GMOあおぞらネット銀行	9,468	3,801	40.1%
UI銀行	6,952	4,560	65.6%
みんなの銀行	336	252	75.1%
イオン銀行	52,029	30,669	58.9%
セブン銀行	8,413	723	8.6%
ローソン銀行	1,687	10	0.6%
【ネット銀行等12行 合計】	444,080	296,245	66.7%
【信用金庫 合計】	1,615,393	816,997	50.6%
【信用組合 合計】	239,343	144,584	60.4%
【労働金庫 合計】	230,160	158,639	68.9%

（備考）各行のIR資料、各種HP等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、より詳細な預金動向については、当研究所発行の『ニュース&トピックス』No.2025-27「インターネット専門銀行の預金動向」^(注2)、他業態との業容比較等については、当研究所発行の『金融調査情報』No.2024-19「インターネット専門銀行等の動向」^(注3)を参照されたい。

(3) 資産構成

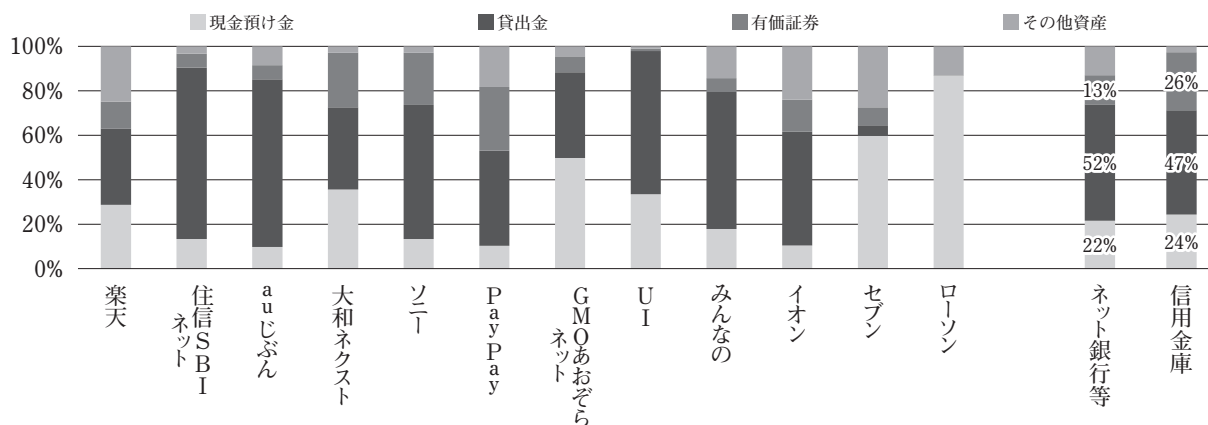
2025年3月末のネット銀行等合計の資産の内訳をみると、貸出金が52%、現金預け金が22%となっており、信用金庫の貸出金47%、現金預け金24%と比較すると、全体としては類似した比率となっている。

一方、個別にみると資産の内訳は多様であり、特に住宅ローンをビジネスの柱のひとつとする住信SBIネット銀行やauじぶん銀行では、貸出金の割合がそれぞれ77%、76%と高くなっている。一方で、ATMビジネスを主軸とするセブン銀行やローソン銀行では、現金預け金の比率がそれぞれ60%、87%と高くなっており、各行の資産構成はそれぞれの銀行のビジネスモデルの違いを明確に表すものとなっている（図表2）。

(注)2. 「インターネット専門銀行の預金動向」(信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス No.2025-27、2025年6月、<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20250605--20253382.html>)

3. 「インターネット専門銀行等の動向」(信金中央金庫 地域・中小企業研究所 金融調査情報 No.2024-19、2025年3月、<https://www.scbri.jp/reports/finance/20250328-post-529.html>)

図表2 ネット銀行等の資産の内訳（2025年3月末）



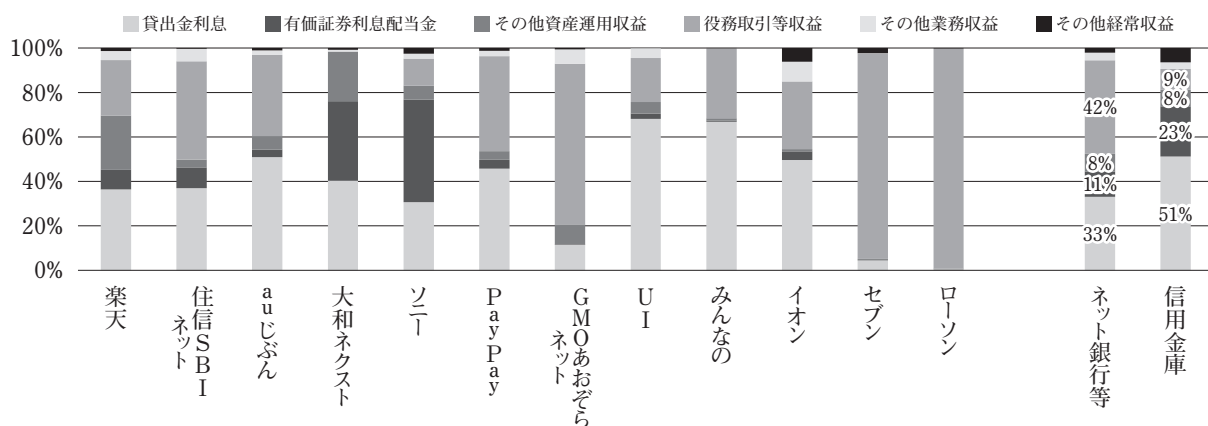
（備考）各行のIR資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（4）経常収益の内訳

ネット銀行等の収益構造を確認するため、ネット銀行等の経常収益の構成比（2025年3月期）をみると、貸出金利息が全体の33%、役務取引等収益が42%となっている。多くのネット銀行等では手数料収入を主な収益源としており、経常収益の過半（51%）を貸出金利息が占める信用金庫とは収益構造が異なっている。

ネット銀行等それぞれに目を向けると収益源は多様である。住宅ローンビジネスを主な収益源とする住信SBIネット銀行やauじぶん銀行では、貸出金利息と合わせて、住宅ローンに関連する手数料収入が含まれる役務取引等収益の割合も相応に高くなっている。また楽天銀行は、楽天カードのクレジットカード債権流動化による信託受益権（その他資産運用収益）や各種決済関連の手数料（役務取引等収益）など、収益構造が多様化している点が特徴的である。そのほか、コンビニエンス・ストアに設置したATM利用にかかる手数料収入を収益源とするセブン銀行やローソン銀行では、役務取引等収益が経常収益の9割以上を占めている（図表3）。

図表3 ネット銀行等の経常収益の内訳（2025年3月期）



（備考）各行のIR資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

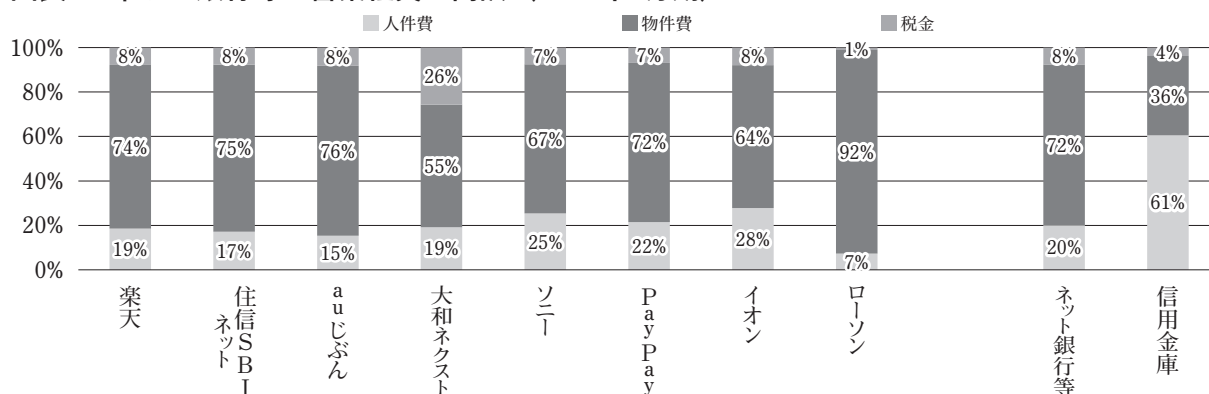
(5) 営業経費の内訳

コスト構造について把握するため、営業経費の内訳をデータ取得が可能なネット銀行等8行と信用金庫で比較すると、両者に顕著な違いがみられる。ネット銀行等8行の人件費率は20%と低いのに対し、信用金庫では61%とその割合が高くなっている。ネット銀行等8行の中で人件費率が最も高いイオン銀行でも約28%であり、信用金庫の半分にも満たない。

一方で物件費率についてみると、ネット銀行等8行が72%であるのに対して、信用金庫は36%と低い。この物件費には、業務委託費や広告宣伝費等も含まれており、特にネット銀行等では新規顧客獲得のために広告宣伝費を多く使っているとみられ、それが物件費率の高さに反映されているものであろう。

各ネット銀行等を比較すると、楽天銀行や住信 SBI 銀行、au じぶん銀行等の大手は概ね営業経費の内訳が同様であるのに対して、ローソン銀行は減価償却費を含む物件費率が92%と非常に高く、ATM ビジネスに特化した運営が影響している（図表4）。

図表4 ネット銀行等の営業経費の内訳（2025年3月期）



（備考）各行のIR資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

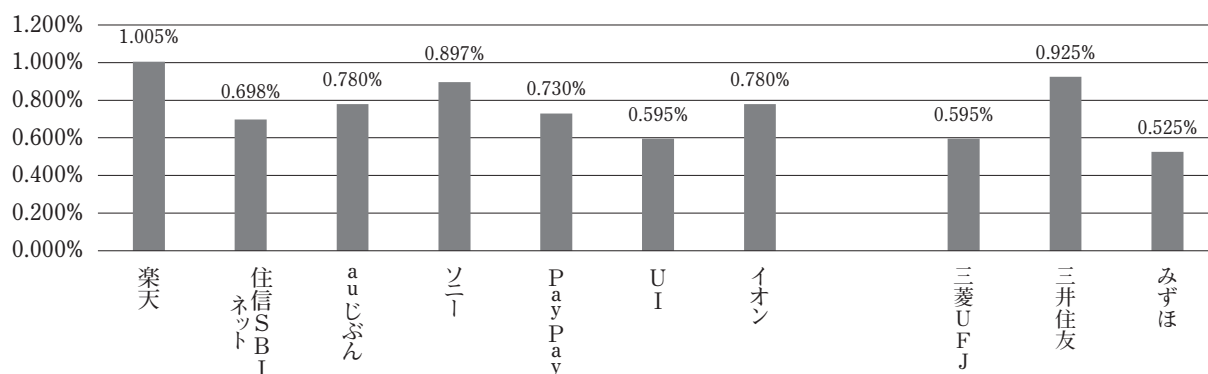
3. ネット銀行等の住宅ローンビジネス

ここまで、計数面からネット銀行等の業容や収益・コスト構造を体系的に確認してきた。ここでは、ネット銀行等の主要な収益源のひとつとなっている住宅ローンビジネスをみていく。

(1) 住宅ローン金利

ネット銀行等、3大メガバンクの住宅ローン金利を（図表5）に示した。かつてネット銀行等は低金利攻勢を展開し、住宅ローンの顧客の囲い込みを行ってきた。しかし、最近では金利の上昇や市場環境の変化が影響し、各行の金利水準には差があるもののメガバンクと概ね同等の水準に落ち着いている。現在、ネット銀行等は金利水準以外の部分で訴求力を示し、住宅ローンの残高を伸ばしていると考えられる。

図表5 ネット銀行等各行の住宅ローンの変動金利^(注4) (2025年7月31日時点)



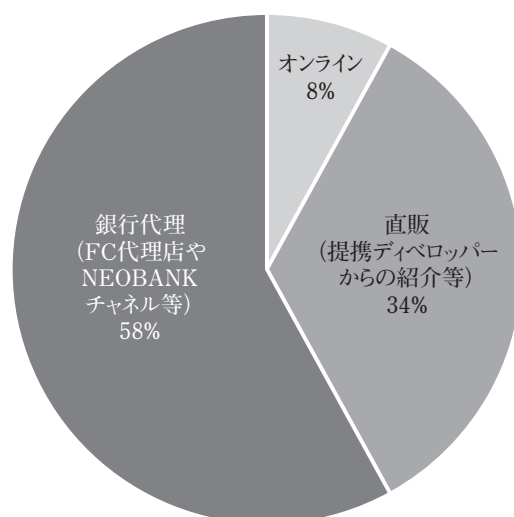
(備考) 各行HP等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 住宅ローン獲得チャネル～住信SBIネット銀行の事例～

住信SBIネット銀行の住宅ローン獲得チャネルについてみると、オンラインが全体の8%、直販（提携ディベロッパーからの紹介等）が34%、銀行代理（FC代理店やNEOBANKチャネル）が58%となっている（図表6）。一般的に、ネット銀行等はオンラインからの住宅ローンの申込みが多いと思われがちであるが、実際はその割合は同行においては1割に満たない。

リアルチャネル経由が住宅ローン獲得の太宗を占めるものの、住信SBIネット銀行などのネット銀行等は、自社で実店舗を展開しているわけではなく、提携ディベロッパーやFCチャネルを活用して顧客接点を作り、効率的な顧客獲得をしている。

図表6 住信SBIネット銀行の住宅ローン獲得チャネル



(備考) 住信SBIネット銀行のIR資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 変動金利については、2025年7月31日時点で各行の公式ウェブサイトに掲載されている情報を基に作成。一部、キャンペーン金利や条件付き金利を含む場合があるため、詳細は各行のHPを確認のこと。

4. ネット銀行等のBaaS（Banking as a Service、バース）ビジネス

次に、大手銀行を中心にビジネス拡大が進むBaaS（Banking as a Service、バース）ビジネスについて、ネット銀行等の取組状況などを確認する。

(1) BaaS（Banking as a Service、バース）とは

BaaSとは、金融機関がAPI（Application Programming Interface）^(注5)を通じて、企業に対して銀行サービスを提供するサービスである。この仕組みにより、企業は自社のアプリやプラットフォームに金融機能を組み込むことが可能となり、自社の商品やサービスを提供するなかで、顧客にとって利便性の高い様々な金融サービスを提供できるようになる。

近年、事業会社がネット銀行等を含む大手金融機関の提供するBaaSを通じてサービスを提供する動きが相次いでいる。ネット銀行等にとっては、自前の金融チャネルによる顧客獲得だけでなく、BaaSによって他社のプラットフォームを介し新規顧客を獲得することができるメリットがある。ネット銀行等を含む金融業界における新たなビジネス領域としてBaaSは注目されている。

(2) ネット銀行等におけるBaaS事業

ネット銀行等では、国内においてBaaS事業を推進している。先行しているのは住信 SBI ネット銀行や楽天銀行、GMO あおぞらネット銀行などである。特に住信 SBI ネット銀行は、「NEOBANK」というブランド名のもと、幅広い業界に対してBaaS事業を展開しており、BaaS口座数および提携企業数で国内 No.1 を誇っている。同社はSBI証券と連携し、NISA口座の開設等を取り込むことで、銀行・証券の両方で口座数を増加させている。また、楽天銀行はJR 東日本グループと提携し、「JRE BANK」というデジタル金融サービスを提供している（図表7）。

(注)5. ソフトウェアやプログラム、Web サービスの間をつなぐための仕様を指す。2017年の改正銀行法で銀行APIの公開が努力義務化され、事業会社等がAPI経由で金融機関の機能やデータを利用してビジネスを展開する動きが広がった。

図表7 ネット銀行等におけるBaaS事例

提供銀行	事業会社	銀行名等	特徴等
住信SBI ネット	SBI証券	SBI証券 NEOBANK	・ SBI証券と住信SBIネット銀行の口座を同時開設 ・ 円預金（SBIハイブリッド預金）の金利優遇 ・ 投資資金へ自動振替
住信SBI ネット	中部電力 ミライズ	カテエネ BANK	・ 電気・ガス料金の口座振替等を設定すると最大5%のポイント還元 ・ ATM手数料・振込手数料それぞれ毎月5回無料 ・ 住宅ローン金利引下げサービス
住信SBI ネット	日本航空	JAL NEOBANK	・ 円・外貨預金残高、給与振込や口座振替の件数に応じてマイル付与 ・ JAL Pay（JALのスマホ決済）へのチャージ等の連携 ・ ATM手数料・振込手数料それぞれ毎月5回無料
住信SBI ネット	CCCライフ パートナーズ	V NEOBANK	・ デビット、外貨預金、給与・年金受取等の対象サービスでVポイント付与 ・ ATM手数料・振込手数料それぞれ毎月5回無料
楽天	JR 東日本	JRE BANK	・ 銀行取引でJRE POINT付与 ・ 駅のATM「VIEW ALTTE」がいつでも何回でも手数料無料 ・ JRE BANKデビットの利用でJRE POINT付与
GMO あおぞら ネット	freee	同行 フリー支店	・ オンライン上で会社設立ができるサービス「freee会社設立」の手続き時に口座開設の申込が同時に可能 ・ 同様にクラウド型会計ソフト「freee会計」からも口座開設の申込が可能

（備考）各行のHP・IR資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

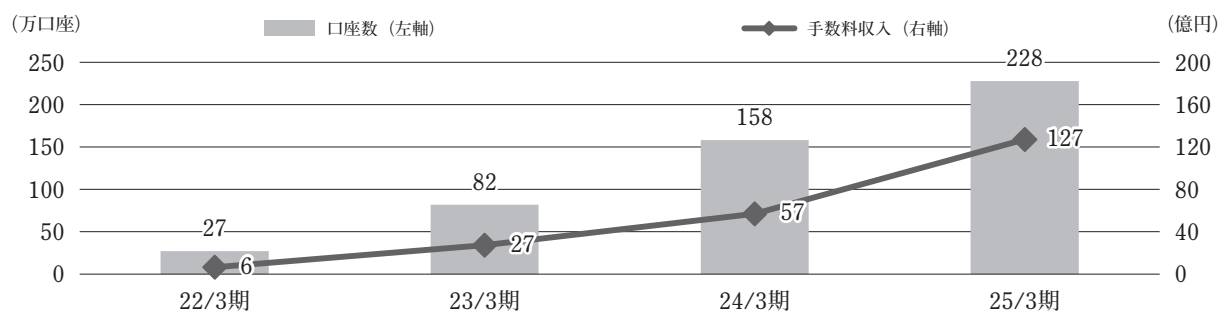
（3）BaaS事業の収益化 ～住信SBIネット銀行の事例～

BaaS 最大手である住信 SBI ネット銀行では、BaaS 事業の損益状況等を開示している。導入段階では預金金利の優遇やキャッシュバックキャンペーン等のセールスプロモーションにより、顧客獲得コストがかさみ、事業開始後数年は赤字事業となっていたが、2022年9月に黒字に転じ、その後も利益拡大が続いている。

2025年3月末時点で、同行のBaaS 口座数は227.7万口座（前年比+44.0%）、BaaS 事業の業務粗利益は127億円（前年比+43.8%）に達しており、業務粗利益の16%程度にまでBaaS 事業は急速に拡大を続けている（図表8）。

また、同行の新規口座開設の約7割がBaaS 事業を通じて行われており、新規顧客獲得においてBaaS 事業は重要な役割を果たしている。さらに、同行のBaaS 口座の解約率は0.12%程度（2024年度第4四半期における月次解約率の平均）と非常に低い。BaaS 事業を通じて顧客のニーズに応じた柔軟なサービスを提供することで、顧客体験が向上しており、BaaS 事業がロイヤリティの高い顧客を獲得するための有効な手段となっていると考えられる。

図表8 住信SBIネット銀行のBaaS事業の手数料収入・口座数



(備考) 1. 手数料収入は、提携パートナーとレベニューシェアした後のトランザクション手数料の合計+提携パートナーの専門支店を通じて獲得した口座にかかるアカウント手数料の合計
2. 住信SBIネット銀行のIR資料等より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

5. おわりに～信用金庫への示唆～

本稿では、急成長で存在感を増すネット銀行等について、計数面からその業容や収益・コスト構造を確認するとともに、一部のネット銀行が主要な収益源としている住宅ローンビジネスと、最近台頭する BaaS 事業について考察した。

計数面についてあらためて確認すると、①ネット銀行等の預貸率はまちまちとなっているが、住宅ローンビジネスを主軸とする一部の銀行では信用金庫を大きく上回っている、②ネット銀行の収益構造はビジネスモデルによって大きく異なるが、営業経費の内訳に目を転じると、人件費率が押しなべて低い、といった状況にあることを読み取れる。

信用金庫の貸出金残高に占める住宅ローンの割合は2割強となっている。住宅ローンは、①貸し倒れリスクが低く安定的な収益源となること、②契約締結を足掛かりに、複合取引（クロスセル）を推し進められる可能性があること、などを踏まえ、地域の顧客との信頼関係を活かし、対面での面談やサポートを強化することで付加価値を提供し、持ち前の地域密着の営業力を活かしつつ、積極的に取り組んでいるケースもあろう。

一方で、ネット銀行等の住宅ローンの獲得チャンネルに目を向けると、住信 SBI ネット銀行ではオンライン経由の申し込みが全体の8%にとどまり、直販（提携ディベロッパーからの紹介等）や銀行代理（FC 代理店や NEOBANK チャンネル等）経由が9割以上を占めている。ネット銀行といえども、リアルチャネルを活用して効率的に顧客を獲得している点は、信用金庫にとって注目すべき事実といえ、地域密着型の強みを活かした住宅ローン推進の重要性が改めて浮き彫りになる。

もっとも、足元でこそ過度な金利競争に依存していない状況にはあるものの、手続きが容易、事前審査が早いといった面で優位性を持つネット銀行等の存在は、信用金庫にとって引き続き脅威となるものであり、今後の動向が注目される。

ネット銀行等が展開するBaaSは、提携企業を通じて新規口座を効率的に獲得する仕組みとなっており、これによりネット銀行等の預金基盤が拡大している。さらに、BaaSを通じた顧客ニーズに応じた柔軟なサービスの提供は、ロイヤリティの高い顧客獲得のための有効な手段となっている。加えて、ネット銀行等は住宅ローンやNISA口座といった顧客のライフプランに密接に関わる金融商品を推進することでも、顧客の囲い込みを強化している点は注目に値する。これらの取組は口座のメイン化にもつながり、新規口座のスイッチングコストを高めているとみられ、預金獲得を目指す信用金庫にとってネット銀行等が脅威となる可能性がある点には留意が必要である。

これらの状況を踏まえ、信用金庫では引き続き地域ニーズに応じた融資商品の開発や営業活動の強化を図ることが1つの大きなテーマとなろう。また、手数料収入を増やす新たなサービスや商品による収益構造の多様化も重要である。特に、住宅ローンやNISA口座といった顧客のライフイベントに関わる商品の推進により、顧客との長期的な関係を構築することが、今後の競争環境において重要な役割を果たすであろう。

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

ー 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 ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

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、
ニーズ確認調査、ビジネス化実証事業、SDGs経営

(視 点)

2023年度から、SDGsを経営戦略に取り込み、事業機会に活かしたい中小企業にとって有効なサポート策の一つである、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、さらなる飛躍を図る中小企業の取組み事例を紹介してきた。

本稿では、当該支援事業の概要を改めて紹介するとともに、本事業を活用してさらなる飛躍を図る中小企業3社((株)イーシーセンター(静岡県富士市)、(株)菅原工業(宮城県気仙沼市)、大浦工測(株)(東京都北区))の事例を紹介する。

(要 旨)

- 「中小企業・SDGsビジネス支援事業」は、開発途上国における社会課題の解決ニーズと、わが国の民間企業の製品・技術とのマッチングを支援するもので、海外拠点や専門家・JICA海外協力隊等が持つ生の現場情報を得られるというJICAの強みを活かしたメニューである。コンセプトは「開発途上国の社会課題解決に貢献する民間企業を支援し、それをビジネスとして成功させる」ことである。本事業の制度は、2024年度から「ニーズ確認調査」と「ビジネス化実証事業」の2本柱となっている。併せて、JICA支援事業を運営する民間連携事業部からの声も紹介する。
- (株)イーシーセンターは、解体に伴い排出された建設廃棄物等のリサイクルで高い環境配慮型技術を有する。2023年9月から24年4月まで、ベトナムにおいて、再生土木資材製造事業にかかるニーズ確認調査に取り組んだ。
- (株)菅原工業は、リサイクルアスファルトを活用した循環型舗装技術で高い環境配慮型技術を有する。2017年4月から2018年6月まで、インドネシアにおいて、アスファルト廃棄物を活用した循環型舗装技術の導入に関する案件化調査に取り組んだ。2022年には、普及・実証・ビジネス化事業に採択され、2025年度中に開始予定である。
- 大浦工測(株)は、建築測量や3次元計測で独自性の高い技術を有する。2022年10月から2023年7月まで、ベトナムにおいて、都市・産業インフラメンテナンス3D計測サービス基礎調査に取り組んだ。
- 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

産業企業情報No.2023-1^(注1)(2023年4月4日発刊)を皮切りに、SDGsを経営戦略に取り込み、事業機会に活かしたい中小企業にとって有効なサポート策の一つである、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。))」を活用し、さらなる飛躍を図る中小企業の取組み事例を紹介してきた。

本稿では、JICA 支援事業の概要を改めて紹介するとともに、当該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)イーシーセンター(静岡県富士市)、(株)菅原工業(宮城県気仙沼市)、大浦工測(株)(東京都北区))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)

	株式会社イーシーセンター	株式会社菅原工業	大浦工測株式会社
スキーム	ニーズ確認調査	案件化調査(中小企業支援型)	基礎調査
調査名	再生土木資材製造事業にかかるニーズ確認調査	アスファルト廃棄物を活用した循環型舗装技術の導入に関する案件化調査	都市・産業インフラメンテナンス3D計測サービス基礎調査
対象国	ベトナム	インドネシア	ベトナム
調査期間	2023年9月～2024年4月	—	—
契約期間	—	2017年4月～2018年6月	2022年10月～2023年7月
分野	廃棄物管理	インフラ整備・運輸交通	インフラ整備・運輸交通
JICAコンサルタント	株式会社ドリームインキュベータ、日本工営株式会社	有限責任監査法人トーマツ	株式会社きらぼしコンサルティング
関与した金融機関	静岡銀行	七十七銀行	きらぼし銀行

(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意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.scbrj.jp/reports/industry/20230404-sdgssdgs1-jica.html>)を参照

1. JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の紹介

JICAの「中小企業・SDGsビジネス支援事業」は、開発途上国における社会課題の解決ニーズと、わが国の民間企業の製品・技術とのマッチングを支援するものである。海外拠点や専門家・JICA海外協力隊等が持つ生の現場情報を得られるというJICAの強みを活かしたメニューである。コンセプトは「開発途上国の社会課題解決に貢献する民間企業を支援し、それをビジネスとして成功させること」である^(注2)。直近では、特に中堅・中小企業における認知度をさらに高めるため、「JICA Biz」の略称を使用している。また、地域金融機関と本事業に係る「業務連携・協力に関する覚書」を締結し^(注3)、地域金融機関連携案件^(注4)の推進にも努めている^(注5)。

2010年度の事業開始以降2024年度までに1,228件を採択した^(注6)。なお、本事業を完了した企業の約7割が開発途上国でビジネス展開を継続しており、約3割はビジネス展開により利益もしくは売上を実現しているという。

本事業の制度面では、利用企業からの意見等を踏まえた改編が行われてきており、2024年度の事業からは、「ニーズ確認調査」と「ビジネス化実証事業」の2本柱となった(図表2)。

「ニーズ確認調査(上限1,500万円(上限12か月))」は、基礎情報の収集・分析をもって完了としていた「基礎調査^(注7)」を衣替えしたものである。廃止した「普及・実証・ビジネス化支援事業^(注8)」のメリットを受け継ぐため、ビジネスを通じた開発途上国の課題解決の筋書き(ロジックモデル)作成に加え、事業計画の策定が求められる。

一方、「ビジネス化実証事業(上限4,000万円(上限2年6か月))」は、ビジネスモデルの素案を策定して完了としていた「案件化調査^(注9)」を衣替えしたものであり、作成したロジックモデルをさらに具体化するほか、より精緻化された事業計画の策定やマーケティング活動にまで踏み込むものである。

2025年度の事業の内容や応募にあたっての審査基準等には、前年度と比べて大きな変更点はない。変更点を敢えて挙げるとすれば、応募・採択企業等からの声を踏まえ、調査経費のうちカスタマイズ費(基本性能等を現地仕様に適応させるための費用(新規性能等の追加は除く))

(注)2. 2025年5月28日開催の「中小企業・SDGsビジネス支援事業 2025年度募集に向けた説明会」の資料では、事業概要を紹介するスライドの中に「開発途上国の社会課題解決に“挑む”本邦企業等とJICA」という表題の頁(4頁目)を追加している(https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/announce/n_files/20250528_001.pdf)。

3. 地域金融機関との覚書締結は2016年7月から開始し、2024年12月時点で61行(うち信用金庫は10金庫)となっている。

4. 地域金融機関連携案件は、2020年度第2回公示から新たに設け、審査で加算/経費追加するなど優先採択をする案件のことである。

5. 信金中央金庫は、2021年3月4日に、JICAとの間で、中小企業の海外展開の促進、外国人材の適正な活用の促進、これらを通じた開発途上国の課題解決のため、両機関の連携促進を目的とする覚書を締結している。

6. JICA ホームページ (https://www.jica.go.jp/information/press/2024/20241223_41.html) を参照

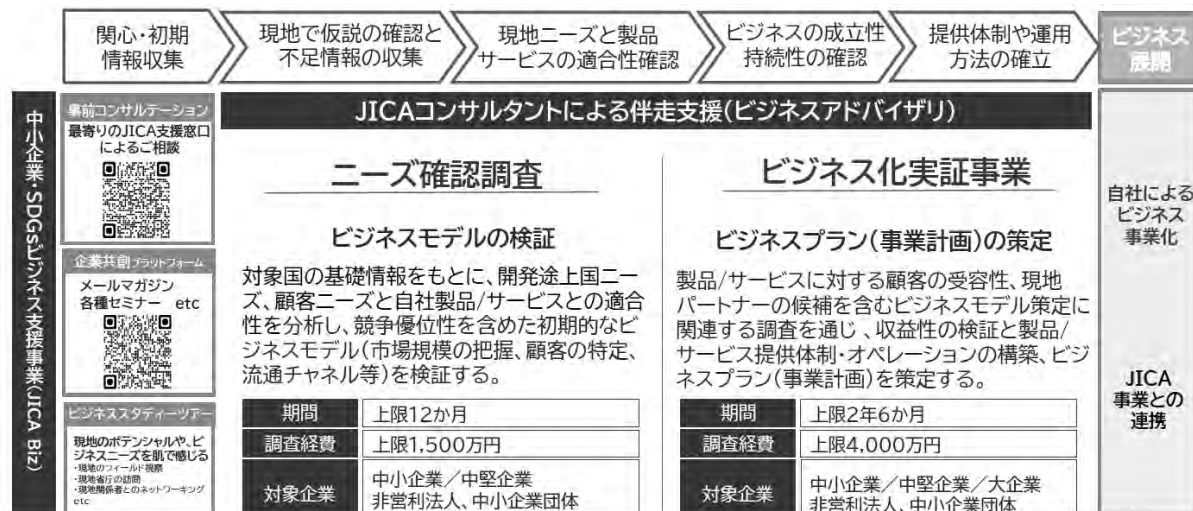
7. 2021年度までは、利用企業における「現地で基礎的な情報を収集したい」、「ビジネスモデルを策定したい」、「ビジネス活動計画を実証・策定したい」というステージに応じて、「基礎調査」、「案件化調査」、「普及・実証・ビジネス化事業」をそれぞれ展開してきた。

8. 注7に同じ

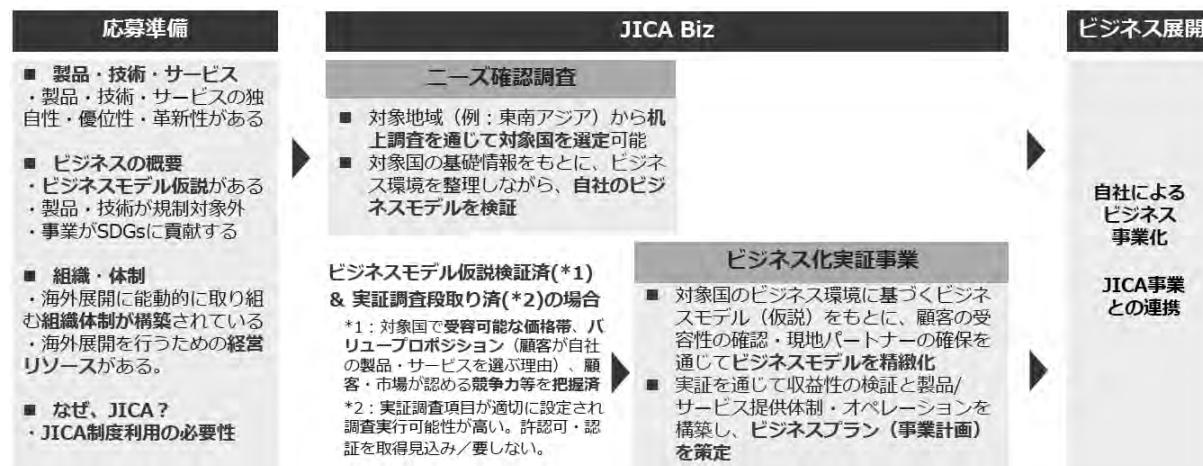
9. 注7に同じ

図表2 JICA支援事業の概要

① 事業全体



② 応募に向けて



(出所)「中小企業・SDGsビジネス支援事業 2025年度募集に向けた説明会」(2025年5月28日)

の上限が新たに500万円(税別)となったことである。

2025年度に採択された事業は、遅くとも2029年5月までに完了する必要があることに注意を要する。また、事業対象国がベトナムで、現地の公的機関等と協働して事業を進める場合、同国の政令80号^(注10)等に則った承認が必要である。この承認手続きには6か月～1年ほどを要し、正味の調査・事業期間が短縮される恐れがあるため、期間を短縮しても完了できるよう、事前にJICA ベトナム事務所に相談してほしい。

なお、応募にかかる資格要件、審査基準、調査経費等の詳細については、「2025年度 中小企業・SDGs ビジネス支援事業 募集に向けた説明会」を参照願いたい^(注11)。

(注)10. JICA ホームページ (https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/japandesk/ku57pq00001xamy3-att/jd_vietnam_02_03.pdf) を参照

11. JICA ホームページ (https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/information2/index.html#anchor_link1) を参照

JICAは、本事業を利用した企業に、事業終了後も変わらず関与し続けていくことが難しい中で「何か後押しをできないか」という思いから、2022年度半ば頃より、「企業共創プラットフォーム」の構築、運営を開始している^(注12)。当プラットフォームは、開発途上国でのビジネスや開発インパクトの創出に向けた知見・ノウハウの共有、本事業を利用した企業同士の交流イベント等のネットワーキング機会の提供、ビジネス化支援の提供等の交流の「場」であり、誰でも参加ができる。特に、本事業に応募しようとしている企業ならびに利用した企業にとって、有益な情報を得る「場」になることが期待されている。メールマガジンや民間連携事業公式 Facebook から、説明会やセミナー、事例紹介など、さまざまな情報が発信されている。

さらに、本事業を紹介した JICA ホームページでは、「対象国」、「スキーム」、「分野」、「公示年度（西暦）」、「調査・事業名」、「提案法人名」、「代表法人所在地」といったさまざまな切り口から採択事業を検索でき、当該事業の概要や事業の結果を報告書として閲覧することができる^(注13)。本事業に応募することを検討している中小企業にとっては、企画案の作成において大いに参考となろう。地域・国・民族等によってビジネス環境は異なり、ある場面での成功がそのまま別の場面での成功につながるわけではないことを認識しておくことが求められることから、JICA ホームページで公表されている「ビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント^(注14)」も大いに参考になろう。

なお、JICA 民間連携事業部計画・企業連携担当の天池麻由美次長は、「本事業のコンセプトに賛同し、自社の本業を通じて開発途上国の社会課題解決に挑みたいとお考えの中小企業には、ぜひ、本事業への応募に挑戦してほしい」という。また、「JICAの“強み”は、開発途上国を中心に90超の拠点を構え、各拠点で現地の公的機関とのネットワークを持っていることである。中小企業が海外事業展開をするにあたって各省庁等による支援制度の選択肢は広がっているが、本事業に採択された企業には、ぜひ、このJICAの“強み”を活用していただき、開発途上国の社会課題解決に向けた今後の継続的な事業展開につなげていただきたい」との熱意ある言葉も賜っている。

本章の最後に、JICA 支援事業を運営する民間連携事業部担当者からの声を紹介する。

(注)12. JICA ホームページ (https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/platform/index.html) を参照

13. JICA ホームページ (https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/index.php) を参照

14. JICA ホームページ (https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/document/_icsFiles/afldfile/2025/04/09/sdgs_business_point_202503.pdf) を参照。併せて、本事業で得られた知見や教訓を紹介したコラム「開発途上国でのビジネスを成功させるための秘訣とは？」や「ビジネス展開教訓集～セルフチェックシート～」等も参照願いたい (https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/subject/index.html)。

【インタビュー】独立行政法人国際協力機構 民間連携事業部

① 計画・連携企画課 對馬圭吾様

大学で海洋環境系の学科を卒業後、オーストラリアの東海岸にある大学院で2年間、国際水資源開発の分野を専攻した。大学院では、開発途上国の公的機関から派遣された留学生等と交わり、共に勉学に励むだけでなく、“同じ釜の飯を食う”、家族のような充実した学生生活を送った。外国人留学生の中で自分だけに社会人経験がなかったことから、仲間の留学生からは「日本に帰国したら何をするつもりなのか」と問われることが多く、その中で、開発途上国の公的機関とのパイプの強いJICAの存在を知ることになった。



これが大きなきっかけとなり、帰国後、JICAの正職員採用に応募、採用された。なお、大学院時代の同期生とは、仕事を通じて再会することがあり、当時の“濃厚な経験”が現業で大いに活かしている。

JICAに採用された後、中米・ニカラグアに4年間、配属される等、開発途上国支援の現場での経験を重ねてきた。オーストラリア等での海外生活から日本の技術や製品の海外展開にはもともと興味があったが、開発途上国での生活を送っていく中で、「日本企業にとって開発途上国にもビジネスチャンスがある」と確信するようになり、「ビジネス」に関心を抱くようになる。この好奇心から、ニカラグア赴任時に、オンラインで2年間、米国 MBA コースで学び、ますます「ビジネス」への関心を高めることになり、民間連携事業部への配属を強く希望するようになった。現在は、同部計画・連携企画課で、企業にJICA支援事業のコンセプトを広くPRし、企業に興味・関心を強めてもらうために、日々の職務に励んでいる。

信用金庫を含む地域金融機関には、海外事業展開によって成長の見込める取引先企業があれば、ぜひ本事業の活用を広くお声がけいただきたい。

② 計画・連携企画課 上野純子様

民間企業に勤務していた20歳代の時、開発途上国現場で活躍する大学OGの活動を目の当たりにして興味・関心を抱くようになったことがきっかけとなり、開発途上国支援の世界に転身し、10年ほど業務に携わった。その中で、JICAで開発途上国に派遣される専門家の諸手続きに従事していた際、担当した専門家にJETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）所属の方がいらっしゃったご縁から中小企業支援に関心をもち、その後JETROで通算7年ほど勤務し、民間企業（主に食品分野）の海外展開支援および現地での需要拡大に向けた海外消費者向けプロモーションを担当した。



やりがいのある仕事であったものの、JETROは、貿易振興を主な目的とする活動主体のため、先進国を中心とした日本の主要輸出国への支援がメインであったことから、より開発途上国にフォーカスして民間企業の後押しをしたいという想いが強くなり、再び、JICAに転じ、3年ほど、民間連携事業部企業連携課で案件担当者として、30社ほどの民間企業と接点を持ってきた。この中で、「企業の持つニッチで高度な技術・ノウハウは開発途上国の社会課題解決に活かせるものが多いのではないか」という想いを強めるとともに、担当した企業が、実際にJICAが持つ相手国政府とのパイプや情報を活用しながらビジネス化の糸口を見出だしたこと等から、本制度の有用性を体感した。

2025年7月1日から配属された計画・連携企画課では、こうした熱い想いをベースに、JICAの“強み”もPRしながら、より多くの企業に本制度を知って頂くことで、当該事業に採択された企業が提案するビジネスに成果が出るよう、その支援に邁進していきたい。

2. 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) 株式会社イーシーセンター（静岡県富士市）

① 企業の概要

1980年1月に、現在の沼津ステーションの所在地（沼津市桃里）で、海野欽也会長（現）が（株）イーシーセンターを創立した。その後、2010年4月、海野会長は、取引先ニーズを捉え、「産業廃棄物の収集運搬にとどまらず、解体に伴い排出された建設廃棄物のリサイクルまでを一貫して担うべきではないか」という先見の明で、解体専門の（株）フジウンノと合併するとともに、同時に海野幸男氏が代表取締役社長に就任し、本社を現在の富士市に移転した（図表3）。

図表3 企業の概要

代表者	海野欽也 (代表取締役会長) 海野幸男 (代表取締役社長)	
本社所在地	静岡県富士市	
主力業務	産業廃棄物処分業、 解体工事業、産業 廃棄物収集運搬業	
従業員数	155名	
創業年月	1980年1月	
資本金	4,000万円	
ロゴマーク		

(備考) 1. 写真は、左から海野達哉代表取締役専務、海野幸男代表取締役社長、海野智也常務取締役
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

合併をきっかけに、海野社長は、先代が築いてきたものを“言語化”し、以下のとおり、企業理念および社訓を掲げた。これらは、合併後の人事交流を通じて社風となり、同業他社よりも先んじた先導的な経営につながるきっかけになっている。なお、ECセンターのEは「Environment（環境）」、Cは「Clean（清潔）」を意味し、ロゴマークのデザイン（色合い）は、海野三兄弟の母親が考案したという。

〈企業理念〉

私達の子どもたちに残したい未来があります。

〈社訓〉

できないと言わずにやってみよう！

- 1、好奇心を育てよう
- 2、「今」を頑張ろう
- 3、失敗は成長の基、恐れないようにしよう
- 4、感動を与えられる企業を目指そう
- 5、感謝の気持ちを忘れないようにしよう
- 6、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底しよう
- 7、考え方と情熱で、未来の自分を変えてみよう

（備考）同社ホームページから引用

同社のおおまかな事業内訳は、解体事業が7割、産業廃棄物収集運搬・処分事業が3割である。建物解体工事、カッター工事、産業廃棄物・建設廃材の収集・運搬、産業廃棄物中間処理・リサイクル、RC 砕石製造販売、瓦チップ製造販売等、建物の解体から産業廃棄物のリサイクルまで幅広い業務を一貫して手掛け、“MOTTAINAI(もったいない)”の心をもって、域内資源循環に大きく貢献している。

本業以外でも、地域貢献の一環で、取引先を巻き込み、エコキャップ運動を実施している。また、社員からの提案でドローン事業にも取り組み、解体工事現場の事前調査等での利用のほか、地元の富士市、沼津市との間で災害時における無人航空に関する協定を結んだり、子どもを対象としたドローン操縦の職場体験を行ったりする等、地元の将来を見据えた活動にも意欲的である。そのほか、後継者不足で休耕田になりかけていた地元の田畑を自社の農園として有効活用して米の栽培を行っている。また、きくらげ、木耳の栽培も行い、純国産の「富士山木耳^(注15)」(図表4)として、地元の道の駅等で販売している。

働きやすい環境づくりにも積極

図表4 富士山木耳



（備考）同社提供

(注)15. <https://fujisankikurage.com/> を参照。富士ブランド認定品 (<https://fujibrand.jp/>) となっている。

的に取り組んでいる。具体的には、多様な人材の活躍推進を実現するべく「はぐくむFUJI オフィシャルサポーター認定制度^(注16)」の認定を受けて女性社員の継続的就業環境を整備した。それ以外の取組みとしては、スポンサーを務めるスポーツチームの選手の採用、NPO 法人チェンジ^(注17)（就労継続支援 A 型事業所）を設置して障がい者雇用を促進、小中学生の社会科見学の受入れ、高校生のインターンシップの受入れ、職業講話、チームワークを高めるための社内行事の開催、福利厚生の実施等が挙げられる^(注18)。社員の資格取得支援にも積極的で、1級建築施工管理技士や1級土木施工管理技士等の資格取得者は多い。また、技能実習生やエンジニアとして4名の高度外国人材を受け入れる等、外国人採用にも積極的で、まさにダイバーシティ経営を推進している。無災害プラント工場を目指し、安全対策にも余念がない。

こうしたSDGs 経営の実践を基に、2021年9月には、ポジティブ・インパクト・ファイナンス^(注19) (PIF) での資金調達を行った^(注20)。同社では、PIF 報告書の公表等を通じて、自社の“強み”をわかりやすく“言語化”してもらえたという意識を強く持っている。また、公正な事業をやってきたという自信につながるとともに、自社の魅力を改めて再発見し“気づき”を得られるきっかけになったとも捉えている。なお、PIF 報告書は、JICA 支援事業への応募にかかる申請書にも応用できたという。

地元・富士市は、国からSDGs 未来都市に選定されており、2020年にSDGs 未来都市計画を策定している。同社は、当計画に沿った率先した数々の取組みを通じて、フロントランナーとして地元を牽引している。

② JICA支援事業を活用した海外事業展開への挑戦

(イ) 建設廃棄物を再利用して再生砕石等を製造する高度な環境配慮型技術

沼津ステーション（図表5）では、砕石製造ラインでの処理工程を通じて、コンクリートガラ等の大きながれき類や廃瓦から、砕石、K ーグランド^(注21)、EC チップ・EC サンド^(注22)、かわらかべ^(注23)等の再生材を製造している。また、選別が困難な細かながれき類は富士第4ステーション（図表6）に持ち込まれ、磁力で金属を分別する磁選機や振動ふるい等の選

(注)16. 富士市ホームページ (<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/1023050000/p001525.html>) を参照

17. <https://npochange.com/> を参照。20数年前の早い時期から、「障がい者を即戦力として雇いたい」という強い想いから、障がい者雇用に積極的に取り組んでいたものの、「どう接したらよいか分からない」等の社員からの声を受けてNPO 法人を立ち上げた。現在、6名を雇用し、9年以上勤めている社員もいる。なお、当初の設立時の課題が解消されたため、2025年7月に解散し、本社採用に切り替えている。

18. 同社のニュースや社長ブログでも随時、取組みが情報発信されている (<https://ec-center.co.jp/>)。

19. PIFについては、別途、当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20241007-pif.html>) で紹介しているので、参照願いたい。

20. 同社ホームページ (<https://ec-center.co.jp/about/sdgs.html>) を参照

21. 廃瓦を利用したリサイクル舗装材。リサイクル材を用いずに製造された舗装材と比較すると、CO₂削減効果が高いことが認められている。また、保水性が高いため、都市部におけるヒートアイランド現象を抑制する効果もある。透水性や防汚性も高く、足への負担も軽減できる付加価値の高い製品である。

22. 廃瓦を細かく砕いたチップ・砂で、庭等に敷き詰めた際に除草効果がある。

23. 廃瓦を壁材にしたもので、湿度が調整でき、高い断熱性やCO₂削減効果等がある。

図表5 沼津ステーション

① 建屋



② 瓦プラント・倉庫内部



③ 中間処理材保管場所



④ 破砕処理プラント



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表6 富士第4ステーション

① 建屋



② 建屋内部 (選別工程)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

別機と社員による手選別により、精度の高い選別を実現している。なお、KーブランドとECチップ・ECサンドは、「静岡県リサイクル認定製品^(注24)」になっており、三島スカイウォーク等で利用される等、高い実績を誇る。

富士ステーションおよび富士第2ステーション(図表7、8)では、マテリアルリサイクル^(注25)に適しない廃プラスチック類や木くず等からRPF(固形燃料)^(注26)(図表9)や木材

(注)24. 静岡県ホームページ(<https://www.pref.shizuoka.jp/kurashikankyo/recycle/recycle/1002627/1017780.html>)を参照

25. 廃棄物を新たな製品の原料として再利用するリサイクル方法

26. 産業廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難なプラスチックや古紙、廃木材等を原材料とする固形燃料である。石炭やコークスの代替燃料として製紙・鉄鋼業界などで利用され、化石燃料と比較してCO₂削減効果がある。

図表7 富士ステーション



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 富士第2ステーション



チップ等を再生材として製造し、地元の製紙工場等に販売している。

富士第3ステーションには、高い精度で紙部と石膏部に分離する専用ラインを設け、廃石膏ボードを石膏ボードや再生紙等の原料に再生している。

サーマルリサイクル^(注27)による廃棄物の有効活用をさらに進めるため、2021年8月に、乾溜ガス化炉発電施設(図表10)を完成させた。同施設は、廃棄物を乾溜(空気を断った炉で蒸し焼き)して、発生する可燃性ガスを利用したバイナリー発電施設であり、廃棄物削減やCO₂排出量削減に大きく貢献している。なお、排ガスは、活性炭や生石灰を使った大気汚染対策を施し、バグフィルターで煤塵をキャッチしてクリーンにした上で大気中に放出している。

2025年3月には、富士信用金庫(静岡県)からの資金支援を受け、第5ステーション(図表11)を新設した。同ステーションでは、廃プラスチック類、グラスウール、鉄粉、集塵ダスト等の混合廃棄物からエコマイト(製鋼副資材)を製造している。将来、サーマルリサイクルからケミカルリサイクル^(注28)への転換を図る第一歩の挑戦である。

図表9 RPF(固形燃料)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)27. 廃棄物を焼却発生する熱エネルギーを回収して利用するリサイクル方法

28. 廃棄物を化学合成により他の物質に変え、その物質を原材料として新たな製品を作るリサイクル方法

図表10 バイナリー発電施設（乾溜ガス化炉発電施設）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 富士第5ステーション

① 建屋



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

② 建屋内部



（ロ）JICA支援事業を活用したベトナムでの事業展開への挑戦

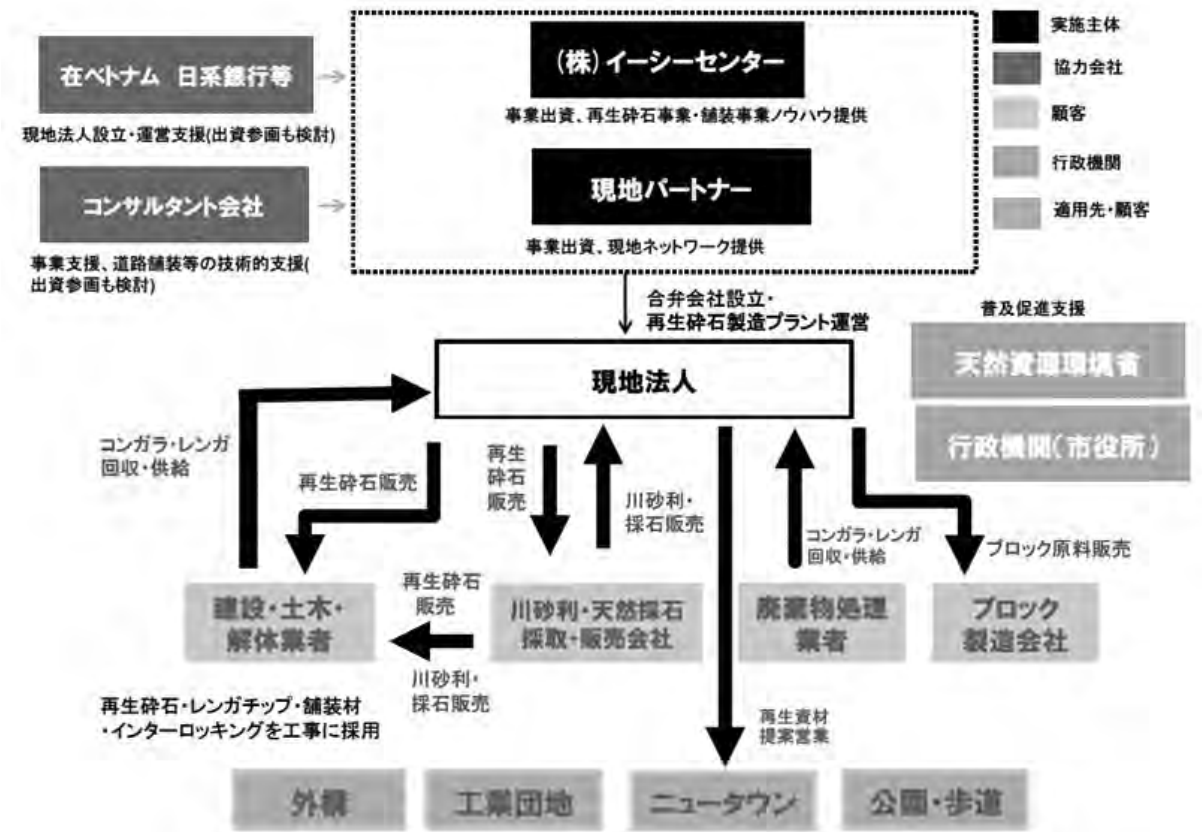
石川県にある取引先（廃瓦リサイクル業）から、環境省の「我が国循環産業の海外展開事業化促進業務^(注29)」と一緒に参画してみないかとの声がかかり、2022年4月に、ベトナムを短期間、視察訪問したことで、ベトナムでの建設資材等のリサイクルへのニーズの高さを実感するとともに、受け入れているベトナム技能実習生の帰国後の受け皿となる拠点を設けたいという想いを強く抱くに至った。

（注）29.（公財）廃棄物・3R研究財団ホームページ (https://www.jwrf.or.jp/individual/prj_000431.html) を参照

この視察をきっかけにJICAの存在を初めて知ることになり、2022年6月頃から、次年度のJICA支援事業への応募に向け、JICAから直接アドバイス等を受けながら自前で申請書を作成、応募し、2023年9月から24年4月までを調査期間とするニーズ確認調査に採択された。

ニーズ確認調査では、ベトナム・ホーチミン市において、沼津ステーションでの事業を念頭に、廃コンクリート、廃レンガ等を破碎・選別し、粒度を整えて再生砕石・建材として販売する事業の展開(図表12)に向けて、フィージビリティ調査に取り組んだ(図表13)。本調査を通じて、がれきの適正処理や建設廃棄物のリサイクル等に関する法規制を踏まえた対応の重要性等のほか、再生砕石への認知度アップ等が課題として浮き彫りとなった。また、高品質な再生砕石の製造のためにインプットする原料の品質を高めるには、現地でのビジネスパートナーの確保が大切であることを改めて強く認識することもできた。

図表12 事業化のイメージ



(備考) 同社提供

図表13 ニーズ確認調査の現場風景

① 現地視察



② ベトナム政府関係者との会議



(備考) 同社提供

中小企業が海外進出を図る場合、ビジネスパートナーとの出逢いをはじめ「スタート地点に立てるかどうかが」大きなハードルとなる。海野常務取締役は、JICAの“後ろ盾”があったことで相手国・相手先に同社の“本気度”や“真実度”等を伝えることができ、JICA支援事業は、このハードルを押し下げる大きな力になったという。また、JICAベトナム事務所からのアドバイスを適宜、受けることができ、JICA中部（愛知県名古屋市）の所長が出張に同行する等の手厚いサポートも受けられた。こうして、ベトナム政府関係者とのミーティングの機会を得られる等、大きな成果が得られた。このほか、日本式経営の研修・指導を通じてベトナム人のビジネス人材の育成で実績を持つVJCC^(注30)（ベトナム日本人材開発インスティテュート、ハノイ）との連携が可能になる等、JICAの“後ろ盾”により、芽づる式に人脈が広がったことも成果として大きいという。

今後、ニーズ確認調査で明らかとなった課題やリスク等を同社として精査し、ビジネス化支援事業をはじめ国による各種支援制度を活用しながら事業化に向けて前進していきたいと意気込む。

(注)30. <https://www.vjccchcmc.org.vn/ja/> を参照

(2) 株式会社菅原工業（宮城県気仙沼市）

① 企業の概要

同社は、1965年10月に創業し、宮城県気仙沼市を中心に土木工事業を主業とする（図表14）。揺るぎないコーポレートスローガンとして掲げる「このまちを、つくる」の下、10年ごとに設定したマイルストーンに見合う中期経営計画を3年ご

図表14 企業の概要

代表者	菅原 渉
本社所在地	宮城県気仙沼市
主力業務	工事業、運送業、産廃運搬業、砕石業、土木工事業
従業員数	45名
創業年月	1965年10月
設立年月	1980年7月
資本金	2,000万円



（備考）1. 写真は、代表取締役 菅原渉様
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とに策定している。また、計画の達成に向けて収益率をさらに高めるため、受注した全事業について独自のエクセルシートで進捗管理を徹底して“原価の見える化”に取り組む等、将来の事業収支を見通しながら着実に歩みを進めている。

菅原社長は、2020年に代表取締役に就任した。2025年7月末現在、同社独自の“強み”を再発見するために検証を進めている。この検証を踏まえ、同業他社との違いを際立たせてビジネスにつながるような見せ方に変えるため、ホームページの更新に取り組むとともに^{（注31）}、次期中期経営計画を策定中である^{（注32）}。

同社は、2011年3月の東日本大震災で、本社や重機等を失う等、大きな被害を受けた。途方に暮れながらも、「1日でも早く、この街を元通りにしたい」という想いの下、災害本部に出向く等自ら進んでできることを探し、2年間ほど、地震後の大津波で周囲一面に覆われたがれきの撤去作業を担当した。

がれきの撤去がいち段落した後、防潮堤の建設等の災害復旧工事を手掛けながら、本業の一つである道路の舗装事業の立て直しに想いを巡らせた。しかし、がれき処理には特別な技能は必要ないが、道路舗装等では1級土木施工管理技士等の有資格者が必要であり、人手不足が本業の立て直しにおける大きな障壁となった。思案に暮れる中、友人の誘いを受け、気仙沼市や気仙沼商工会議所が経営人材育成を目的に立ち上げた「人材育成道場 経営未来塾

（注）31. ホームページの更新作業では、気仙沼ビジネスサポートセンター（けせんぬまビズ）に相談し、センター長から紹介された知人を副業・兼業人材として採用している。

32. 併せて、現在掲げているビジョン（人々が快適で安心して暮らせる環境づくりに勤しみ、地域産業の基盤を支え、気仙沼から技術を世界に発信する。地域社会とともに成長を続ける。そんな企業であり続ける事を目指します）、ミッション（「道路のインフラの維持保存に務め、地域の産業を支えます」、「建設業のプロとしての自覚を持ち、長年培った経験、知識、技術をお客様に還元します」、「品質にこだわり、「ものづくり」の視点で最良の製品を世に残し、社会に貢献します」）も見直している。

(現・気仙沼経営人材育成塾、以下「経営未来塾」という。))」に参加した。菅原社長からは「経営未来塾は人生を変えた」との言葉をいただいたが、この参加が、その後の事業展開での大きなヒントを得るきっかけになり、同社にとっての“一大転機”となっている。

人手不足対策として、以前から気仙沼市がインドネシアとの交流に力を入れてきたことに注目し^(注33)、かつ菅原社長自身がインドネシアに対してマーケットとしての魅力も感じていたことから、経営未来塾で知り合ったJETRO（日本貿易振興機構）担当者からの紹介でインドネシアの送出し機関に相談し、2014年に初めて、インドネシア人技能実習生3名を招聘した。

当初は言葉が通じない等の苦労はあったものの、社員が技能実習生に丁寧かつ地道に設備や道具等の使い方を教えることで、技能実習生にとっては技能の習得に成果があったと実感しているという。このことが、同社が多様性受容への一步を踏み出した転機になった。その後、毎年3名ずつ、インドネシアからの技能実習生を受け入れる中で、先輩が後輩を指導する態勢も整った。こうした地道な努力の積み重ねにより、相互のコミュニケーションが深まり、地元でのインドネシアとの交流の輪を広げることに貢献できたと自負している。

また、技能実習生の受入れ当初から、菅原社長は、「単なる人手不足対策ではなく、技能実習生の今後のキャリアや自社の将来に向けた成長にも活きるものにしたい」という想いを抱いており、インドネシア人技能実習生が地域社会に溶け込み、地域住民からも受け入れられるよう、最大限の配慮をしてきた^(注34)。技能実習生の多くはイスラム教徒（ムスリム）であるため、2019年に、礼拝堂（ムショラ）を設置するとともに、個人出資で別会社を立ち上げ、ムスリム食を提供するレストラン「ワルン マハール」を開業^(注35)した（図表15）。こうした取組みは、地元住民に対する食を通じた文化交流につながり、彼らの生活習慣を知ってもらうためのきっかけにもなった。なお、このレストランの取組みは、2020年10月の（公財）日本デザイン振興会が主催する「2020年度 GOOD DESIGN 賞（地域コミュニティづくり）」^(注36)の受賞につながっている。

こうした被災地での課題解決に向けた数々の取組みが高く評価され、2021年2月、復興庁が主催する「『新しい東北』復興ビジネスコンテスト 2020」優秀賞^(注37)を、2021年10月には

(注)33. 漁業や水産加工業等を中心に、インドネシア人技能実習生を300人以上受け入れてきている。

34. 当時、技能実習生を巡っては逃亡等の事件があって印象が良くない上、IS（イスラム国）に関する報道等もあって、イスラム教徒に対する抵抗感があった。いざ受け入れてみると、彼らが日本に馴染もうと努力する姿を見て、抵抗感は一切なくなったという。また当初、ゴミ出しのやり方をはじめとして周辺住民から苦情を受け、宿舍の周辺で嫌がらせを受けたこともあった。テロへの警戒で警察のヒアリングを何度も受けたが、逆に警察との関係が密になり、宿舍の警備をしてもらうことで嫌がらせがなくなったともいう。現在では、技能実習生が地域清掃活動等の地域活動に積極的に参加することで感謝されることがあり、地元住民の理解も深まっている。

35. 開業にあたっては、地元で評判の高かった都内在住の方に副業・兼業で関わっていただいたという。

36. <https://www.g-mark.org/gallery/companies/f1fad44e-89f1-4c57-854a-c9221e208391>を参照

37. <https://www.newtohoku.org/bcontest/result.html>を参照

国土交通省が主催する「第4回 JAPAN コンストラクション国際賞（中堅・中小建設企業部門）」^(注38)で国土交通大臣賞を受賞した。さらに2025年6月には、(一財)外国人材共生支援全国協会から「第1回 NAGOMi 大賞 最優秀賞・全国知事会賞」^(注39)を受賞する(図表16)等、輝かしい功績を挙げている。

採用面では、大手人材エージェントを利用せず、「地元アプローチする」方針に転換した。「地元の子ども」が鍵を握るため、地元

図表15 インドネシアとの交流の輪を広げる取組み

① インドネシアレストラン「ワルン マハール」



② ムショラ（礼拝堂）



(出所) 同社提供資料

図表16 「第1回NAGOMi大賞」の受賞



(出所) 同社提供資料

の若者に自社の魅力を知ってもらうことにも奔走し、2016年から、「地域教育事業」(気仙沼商工会議所青年部)として、特に中学生を対象にした出前授業^(注40)を開始して気仙沼で働く意義・やりがい等を伝えるとともに、職場体験も積極的に受け入れてきた。2020年には「菅原工業人事部人材育成事業」を立ち上げ、気仙沼市に関心のある大学3年生を対象に、インターンシップを受け入れて定期的に親睦会を開催する等、将来を担う人材の発掘にも努めた。その結果、新卒採用で大きな成果を上げることができたという^(注41)。この成果を踏まえ、

(注)38. 国土交通省ホームページ (<https://www.mlit.go.jp/JCIA/award/4/companies/>) を参照

39. https://nagomi-asia.or.jp/campaign/2024_nagomi_award/ を参照

40. 小・中・高校生向けアンケートで、「建設業に興味がありますか」の回答割合は、2016年の時点で、小学生で40%、中学生で20%、高校生で1%であった。それを受けて、特に中学生にターゲットを絞って出前出張等に積極的に取り組んだ結果、中学生における関心度を84%にまで上げることができた。また、地元の小・中学校の教員も地元の企業について知らないケースが多いため、同社がアプローチすることで、お互いにとって職場体験の幅が広がったことはメリットであったという。

41. 2016年から取り組んでいる「地域教育事業」が奏功し、同事業を通じて同社を知った中学生が大学生となり、本人だけではなく口コミでその友人等にも広がったことで、毎年10数名の新卒エントリーが確保できているという。現在、毎年2名ほどを採用している。最終面接では、「何のために働きますか」と問いかけ、入社した新卒者には「仕事としてやるべきこと」と「自分がやりたいこと」を自らの力で近づけることを期待しているという。

2023年には、地元企業と共同出資して「合同会社気仙沼の人事部」を立ち上げた。地元の小・中・高校生等と地元企業がさまざまなイベントで交流し、イ

図表17 合同会社気仙沼の人事部での地域教育活動

① 中学生向け出前授業



② 大学生向けインターンシップ



(出所) 同社提供資料

ンターンシップを積極的に受け入れる等(図表17)、地元企業に就職するきっかけづくりに取り組んでいる。また、新卒採用では、若手のキャリア育成のための仕組みづくりをはじめとする企業側の受入れ態勢の構築が必要であることから、気仙沼商工会議所とともに、地元企業の経営者の意識改革を進める取り組みにも着手している。

人材育成面では、メンターの教育を受けた人事部の女性社員1名を中心に社内勉強会を開催しており、今後、中堅社員(5、6名)をメンターとして育成し、メンター制度の導入を目指している。また、菅原社長は、「(特に若手社員に対して)価値観を押し付けてはいけない」という信念を持ち、「社員のやりたいこと」と「仕事としてやるべきこと」とを調和させていくためには社員の本音を聞き出すことが重要であると言い切る。今までは社長自らが全社員と面談をしていたが本音を拾い切れていなかったため、“話しやすい”環境づくりに向けて、総務部部長に女性社員を配置するとともに、社員の本音を聞き出す役割をメンターに期待したいという。

2025年7月末現在、社員は45名で、うち外国人6名、女性6名である。新卒社員を継続的に採用できていることから、平均年齢は40歳弱に下がっている。菅原社長は、「年配社員と若手社員」、「日本人社員と外国人社員」、「男性社員と女性社員」のそれぞれの価値観の違いに対する理解を深めつつ、新しい価値観の受容は自身を成長させるという意識を持ち、企業文化や社風で“変えるべきところ”と“変えられないところ”をはっきりさせながら、職場環境の改善に日々邁進していきたいと意気込む(図表18)。

図表18 「本音が言い合える」職場づくりへの挑戦



(出所) 同社提供資料

② JICA支援事業を活用した海外事業展開への挑戦

(イ) 東北復興で培ったアスファルト再生技術を活かした循環型舗装技術

同社がインドネシアで展開している循環型舗装技術は、主にアスファルト再生技術、それを活用した舗装・施工管理技術、舗装マネジメントシステムを活用した維持管理技術で構成される(図表19)。

図表19 循環型舗装技術の概要



(出所) 業務完了報告書11頁

特に、舗装・施工管理技術では、社員1名で2役・3役を担える技術者を有し、培った現場経験に基づいて工期を短くできること等から、気仙沼市の公共事業では8割超の高い受注率を実現している。飛鳥建設社長賞を受賞する等、品質、安全管理面でのクライアントからの信頼も厚い。こうした高い技術力により、舗装コストの10～20%の削減、段差のない道路建設・整備、維持管理コスト14%以上の削減等を実現している。

アスファルト再生技術の工法を開発する段階では、日本とインドネシアでは、原料となる廃棄アスファルトに違いがあることに気づいた。具体的には、インドネシアは年中気温が高く、日本よりも硬めのアスファルトを使用している。そのため、インドネシアでの事業展開では、日本のリサイクルアスファルトの配合率をそのまま適用することができず、配合率を見直すことから取り組んだ。また、コスト、品質、人材、施工場所、工期等の総合的な観点から、インドネシアでは、プラント再生工法^(注42)が最適であると判断して事業展開を進めている。

(注)42. 道路施工現場で発生したアスファルト廃棄物をクラッシングプラントで収集・破碎して再生骨材を製造し、アスファルト再生プラントで加熱・混合し、再生アスファルト合材を製造する方法

(ロ) JICA支援事業が“縁”を再び繋いで開発につながった植物由来の再生添加剤「SW-2」

舗装に使用する再生アスファルト混合物の劣化を抑制するために使用する再生添加剤は、日本からインドネシアに輸出すると高価なため、代替するものとして、現地で植物由来の再生添加剤「SW-1」を開発した。日本で使われている一般的な再生添加剤は石油由来のため、環境に配慮したものにもなっている。③で紹介するJICA支援事業で実施した現地でのセミナーへ社長が大学時代の恩師に登壇してもらったことがきっかけで、恩師からアドバイスを受けることができたことから、まさにJICA支援事業がつないだ“縁”が生んだ賜物といえよう。

現在、日本で使用できるように改良を加えた「SW-2」を特許申請中である。今後、“インドネシア産”として日本に逆輸入することで販路拡大を図っていきたいという。2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、各地方自治体が実施する公共の道路整備の中で「SW-2」の使用を広げていき、この取組みがCO₂排出量の削減に貢献していることを可視化しながら、地方自治体への意識付けを図っていきたいと意気込む。なお、「SW-2」については、2025年8月末の「第6回 地域×Tech 東北^(注43)」(仙台国際センター)、同年10月末の「第4回 地域×Tech 関西^(注44)」(京都市勧業館みやこめっせ)のGXブースに出展する等、自治体関係者にPRしたいと大いに意気込む。

(ハ) JICA支援事業の活用によるインドネシアでの事業展開の加速化へ

日本における道路の舗装工事では、古いアスファルトをはがしてリサイクルに回し、新たなアスファルトを敷く作業を行う。しかし、インドネシアでは、劣化した古いアスファルトの上に新たなアスファルトを敷くため、道路がかさ高となり段差が生まれるという問題が生じていた。

こうした問題の解消を含め、インドネシアでは道路舗装の分野で改善、高度化できる余地が大きい中、菅原社長は、同社で技術を学んで帰国する技能実習生が増えてきたこともあり、「彼らの将来のためにできることはないか」と考えた。経営未来塾で知り合った講師等からの“後押し”となる一言も受けて、インドネシアでの事業化を決断するに至った。技能実習生に活躍の場を提供して現地でのビジネス展開につなげるという、まさに自社にとっても技能実習生にとっても“Win-Win”の関係である。経営未来塾で知り合った有限責任監査法人トーマツの経営コンサルタントやJETRO、JICA等の協力を得て、2015年、インドネシアに、現地企業との合弁で、再生アスファルトの製造と道路舗装事業を行う現地法人(PT.SUGAWARA KOGYO INDONESIA)を設立した。

(注)43. <https://localtech.jp/tohoku/> を参照

44. <https://localtech.jp/kyoto/> を参照

インドネシアには、もともとアスファルトをリサイクルするという考え方がなく、リサイクルアスファルトでは敷設コストも割高になるため、当初、理解を得るまでに大変苦労した。また、現地の政府系機関等にアプローチをしてもたらい回しに遭う等、苦労も絶えなかった。そこで、有限責任監査法人トーマツのアドバイスを受けて、現地での事業基盤を固めて加速化していくことを目的に、JICA 支援事業（案件化調査）に応募・採択され、2017年4月から18年6月の契約期間で調査を実施した。調査期間中、リサイクル骨材^(注45)を製造する1基目のアスファルト再生プラント（西ジャワ州カラワン）を建設した（図表20①）。なお、案件化調査では、再生アスファルトの使用がそもそも許可されていないという法制度面の課題があったが、2019年9月に国家規格の認証を受けたことで解消している。こうしたことから、2022年10月には、2基目のアスファルト再生プラント（西ジャワ州マジャレンカ）を建設し、現地での道路整備事業の本格稼働に向けて着々と前進している。

図表20 JICA支援事業での活動

① アスファルト再生プラント（西ジャワ州カラワン） ② バンドン市役所との打ち合わせ（2017年5月）



③ 道路総局担当者との打ち合わせ（2017年8月）



④ セミナーの開催（2017年12月）



（備考）同社提供

（注）45. はがしたアスファルトを破砕して粒度を調整したもの

案件化調査では、開発途上国支援で知名度の高いJICAの“後ろ盾”で、公共事業・国民住宅省道路総局等の現地政府の道路関係者とのアポイントが円滑に進むとともに、同社の製品技術の有効度がわかるデモンストレーションをはじめ各種セミナー等^(注46)も開催することができた(図表20②～④)。また、JICA インドネシア事務所の専門家から、ライトパーソンとのアポイント調整にあたって根回しをしてもらえた等、全面的なアドバイスや支援を受けることもできた。そのほか、案件化調査全体を通して、インドネシアでの商慣習を含めたリスクマネジメント等を学ぶ機会ともなり、今後の本格的な事業化に向けた大きな一歩を踏み出すきっかけになったという。

案件化調査で明らかとなった法制度面と技術面の課題解消に向けて、2023年3月には、普及・実証・ビジネス化事業に応募し、これも採択された。採択後2年かけて契約交渉を進め、2025年度中には開始する見込みである。同事業では、特にライフサイクルコスト、すなわち現地政府の道路関係者にいまだに根付いている「高コストなりサイクル事業」という認識を変えるだけの大きなインパクトを与え、JICA 等との協力を深めながら、循環型舗装技術のインドネシア全土への普及の足がかりにしたいという。

インドネシアでは第1号として競合のない“ブルーオーシャン”で事業のスタートを切れたことから、「脱炭素」のグローバルな潮流の中で現地でも環境配慮の意識が高まっていることを“追い風”に、日系企業からの受注等で実績を積み上げ、現地の公共事業の受託へとつなげていきたいという。また、将来的に、売上高の半分以上をインドネシアの事業から確保したいと意気込む。

菅原社長は、同社での一連の取組みを通じて、日本がインドネシアから選ばれる国になり、その中で気仙沼市が日本で一番インドネシアと交流のある街になることを目指したいと大いに意気込む。

(注)46. インドネシア政府の道路関係者を日本に招聘して意見交換をしたり、技術説明セミナーを開催したりする等、現地でのリサイクルアスファルトへの理解を深めることができた。

(3) 大浦工測株式会社（東京都北区）

① 企業の概要

同社は、建築分野に特化した測量専門会社である。1962年5月に創業し、首都圏を中心に事業活動をしている（図表21）。池袋のサンシャイン 60、横浜みなとみらい21地区、東京スカイツリー、麻布台ヒルズ等の超高層建造物の建築測量を手掛ける等、半世紀以上にわたり、多くの実績を積み上げてきた。

『正しく測る』を押し出したビジョン、経営理念の下、3つの経営方針、5つの行動指針のほか、人事理念を掲げている。

図表21 企業の概要

代表者	大浦 章
本社所在地	東京都北区
主力業務	建築測量、一般・土木測量、3次元計測
従業員数	300名
創業年月	1962年5月
設立年月	1969年5月
資本金	2,000万円
ロゴ	



- (備考) 1. 写真は、左上→右上→左下→右下の順番に、代表取締役 大浦章様、海外戦略部部長 小嶋伸一様、産業プラント営業部部長代理 佐藤良様、海外戦略部 DO THANH TUNG (ド・タン・トウン) 様
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈ビジョン〉

『正しく測る』を強みとした建設・製造分野でのイノベーションを提供します。

〈経営理念〉

当社に関わる全ての人に感謝し『正しく測る』ことを通じて社会の安全と喜び、産業の発展に貢献します。

【経営方針】

- 01 従業員とその家族が安心して幸せに過ごせる会社と成るべく、安全と健康を最優先とします。
- 02 我々は顧客に対し、正確な技術の提供と新しいサービスの提案を行い、顧客満足度の向上を図ります。
- 03 継続的な人材育成と透明性のある評価制度により、従業員満足度の向上を図ります。

【行動指針】

- 01 安全第一、02 健康一番、03 同心協力、04 技術研鑽、05 顧客満足

【人事理念】

私たちは、お客様に満足して頂ける技術者を養成し、『測る』プロ集団を目指します。そのために、健康と人の和、安全や社会のルールの遵守を大切にした前向きで自立した個人の形成を図ります。また、向上しようとする人へのチャンスは公平に提供し、その結果貢献してくれた人には必ず報います。

(備考) 同社ホームページから引用

1996年6月に、社名を(株)大浦測量から現在の社名に変更するとともに、ロゴマークも更新した。ロゴマークは、測量機器の形状をイメージしたもので、測量機器を覗いた時に見える十字線のイメージも加え、色合いは取引先であるゼネコン各社のコーポレートカラーを参考にしている。長年培ってきた独自性の高い測量技術を“強み”に、協力会社としてゼネコン各社の事業を力強く下支えしたいという想いが込められている。

高度成長期には、高層ビルの構造が鉄筋コンクリート造から鉄骨造に変わり、職人の勘に頼っていた製図や管理(図面の保管・運用)の方法がミリ単位の誤差も許されない精緻なやり方に変化した。こうした時代の流れに先導的に対応することで、同社の測量技術は洗練されてきた。

大浦社長は、30歳で建設省(現・国土交通省)から同社に入社し、父で元取締役会長であった大浦達司氏を引き継いだ2代目である。当時はバブル崩壊直後であり、その後も2000年初頭のITバブル崩壊、2008年のリーマンショック等の影響を受け、業況が安定しない苦しい時期を経験した。2011年の東日本大震災をきっかけに建設業者がエッセンシャルワーカーとして脚光を浴びるようになり、2013年に決定した東京五輪開催(2020年)による特需も“追い風”になる中、大浦社長は、“第二創業”をイメージし、「既存の経営資源をベースに、何か新しい事業を起こせないか」と思案した。当時、3次元測量技術が注目を浴びつつあり、建設省での経験から、建造物の維持管理へのニーズの高まりや今後のマーケット拡大も予感していたため、「寸法がわからないモノ(建造物)を計測してみよう」と考えるに至り、「3次

元計測」を思いついた。まさに、業容拡大への転機につながる、時流に応じた“ひらめき”であり、JICA 支援事業をきっかけとしたベトナムでの事業展開につながった。

事業エリアについては、2012年の大阪営業所（大阪市）の開設を皮切りに、2016年には九州支店（福岡市）も開設し、2020年には大阪営業所を関西支社に昇格する等、全国に拡大してきた。大浦社長が精力的に全国の工業高校を訪問して自社をPRしてきたことで、社員に地方出身者が増えてきたため、将来、U・Iターンをしても自社で働きたいという社員に応えるための「“受け皿”づくり」を目指した面があり、結果として、地方圏での請負事業を増やすこともできた。この社員目線での全国展開は、採用難といわれる中で同社の人材確保策として有効に働くとともに、地方圏での仕事づくり・雇用創出にもつながることから、まさに「地方創生」の取り組みそのものといえるのではないだろうか。

SDGs 経営にも積極的に取り組み、2024年1月、東京都北区からSDGs 推進企業として認証を受けた^(注47)。大浦社長は「社員の知識不足による健康被害をなくしたい」という熱い想いの下、特に健康経営に力を入れている。大浦社長自ら、月2回程度、健康に関する情報を社内報にて配信し、健康診断結果を賞与に反映する等の斬新な取り組みを行っている。また、社内で培ってきた測量サービス技能をマニュアル化し、社員向けに施工マニュアル講習会を開催する等、社内での技能の承継・普及にも取り組んでいる。ベトナムでの事業展開は、付加価値の高い建築測量技術を開発途上国に啓蒙・普及するという観点から、まさにSDGs 活動そのものになっている。そのほか、都内の工科高校で測量技術講習会を実施する等、地域貢献活動にも積極的に取り組んでいる。

② JICA支援事業を活用した海外事業展開への挑戦

（イ）高度な測量技術に裏付けられた3次元レーザースキャナー技術を活かしたBIM手法

「BIM（Building Information Modeling）」は、一言で表すと「建造物のあらゆるデータを3次元形状に紐付けたもの」であり、仮想空間上にあらかじめ入手した情報だけで施工シミュレートすることにより3次元測量データを3次元形状で表現できる手法である。設計・施工上のミスをあらかじめ回避し、発注者との決め事を迅速にできる等、手戻りを含む非効率をなくすことで現場の生産性向上が期待できる。

既存物件の計測では、設計通りに施工されていなかったり、リニューアル工事を経て当時と形状が違ったりする場合が多く、建造物そのものを測り直すしか術がない。コストと時間がかかり過ぎることからBIM手法の活用が進まず、BIM手法を活用できる分野は新築物件に限られてきた。そうしたなか、同社は、15年ほど前から既存物件のリニューアル

(注)47. 東京都北区ホームページ (<https://www.city.kita.lg.jp/business/business-support/1018331/1018746.html>) を参照

工事の増加を見越して、毎秒数百万点の空間情報を計測する3次元レーザースキャナー（図表22）を日本の建築業界として初めて保有・導入した。多くのプロジェクトに参画する中で^(注48)、寸法情報のない既存建造物やプラント設備の配管等の図面化、3次元CAD化（3次元技術によるコンピューター上での製図）に取り組むことで実績を積み上げながら（図表23）、BIM手法の活用上の課題に向き合ってきた。

同業他社と差別化した、独自性の高いBIM手法を確立できた要因として、大浦社長は「培ってきた建築測量技術があったからこそ」と言い切る。言い換えれば、同じ装置や機器等を導入しただけでは模倣できないということであり、独自性の高い“尖った”技術といえよう。展示会では製造業からの引き合いの強さを感じているため、産業プラント営業部が中心となり、製造業を主なターゲットにプラントや工場の測量を請け負うことも増えている。

図表22 3次元レーザースキャナー



（備考）同社提供資料

図表23 3次元モデリング・BIM支援の例

① プラント・設備向け計測



② 建築・設備向け計測



（出所）同社提供資料

（注）48. 例えば、2012年には、映画「Always 三丁目の夕日‘64」に同社の3次元計測技術が使われている。（<https://www.oura.co.jp/information/282/>）

製造業ではプラントや工場の全体像を図面化していないことが多いため、お互いにプラントや工場の製図・管理の重要性に気づかされる等、“Win-Win”の関係性になっているという。なお、大規模なプラントの測量には、現地調査だけで1か月以上を要することがあるが^(注49)、同社は技術者を中心に300名もの社員を抱えることから、「高度な機材×高い建築測量技術×マンパワー」の掛け合わせで、年間100件以上の案件に応じることができている。こうした国内での高い技術力と実績が認められ、2025年5月、英国の測量大手 Plowman Craven 社からの打診を受け、3次元計測とBIMソリューションの分野で、アジアで初めての戦略的業務提携を行う覚書を締結している^(注50)。

(ロ) JICA支援事業を活用したベトナムでの事業展開への挑戦

大手ゼネコン各社が海外での受注割合を増やす動きを見せ始め、国外に主要プラントを持つ日系企業からの3次元計測の要望が増えつつある中、大浦社長は、海外需要の取込みを図る必要性を感じた。しかし、建築業界は採用難に直面しており、今まで採用に困らなかった同社であっても海外事業展開のための新たな人材確保は困難であった。そこで、(株)きらぼし銀行(東京都港区)の担当者に相談したところ、(株)きらぼしコンサルティング(同)を紹介され、2020年から支援を受け、本格的に海外事業展開の検討を開始した。その中で、JICA 支援事業への応募を提案され、コンサルタントから、申請書のアドバイスをはじめ現地の政府関係者等との橋渡し等、全面的なサポートを受けながら、2022年10月から2023年7月までの契約期間で採択に至ることができた。

(株)きらぼしコンサルティングのベトナム人コンサルタントから話題提供を受ける中で、ベトナムでのビジネス展開の可能性を感じることができたため、調査対象国としてベトナムを選定した。ターゲット市場の検討では、国内事業で得意としていた「築年数を経たインフラ構造物」や「産業プラントのなかで維持管理や改修設計を施した結果、寸法情報が失われている対象物」のほか、「歴史的文化財においては消失や損壊に備え復元データを必要とする対象物」も加えた。

基礎調査を実施するタイミングに合わせて、「技術・人文知識・国際業務(技・人・国)」ビザを持つ高度外国人材の採用も検討し、2020年10月に、紹介を受けた人材紹介会社を通じて、「3次元計測に挑戦してみたい」という高い志を持つベトナム人社員1名(DO THANH TUNG (ド・タン・トウン)氏)を初めて採用した。現在、エンジニアとして、ベトナム人3名、ミャンマー人1名の合計4名の外国人社員を採用しており、今後、採用を増やしたい外国人社員の“先輩役”としての活躍が期待されている。

(注)49. 一般的な公共・民間の施設等の場合、現場調査は1日から数日程度で終わることが多い。

50. 同社ホームページ (<https://www.oura.co.jp/information/2189/>) を参照

JICA 支援事業に取り組んだことにより、JICA ベトナム事務所からの紹介状で、特に政府関係者とのアポイント調整を迅速かつスムーズに進められ、JICA の“後ろ盾”により短期間で集中的な調査を実施することができたことは大きな成果であった（図表24）。また、JICA 支援事業を通じて、ベトナムでは、2023年3月以降、建築物の維持管理にBIM手法が活用される動きが出始めていることが分かり、民間案件であれば、日本から3次元計測機器を持ち込んで事業を行うことができる可能性が高まった。大手ゼネコン各社からは、現地での入札等にあたり、“尖った”技術を持つ同社との協力による提案は、“日本ならではの”色を出せて差別化につながる等と好評を得ており、自社の技術への期待の高さも確信することができた。

JICA 支援事業が大きなきっかけとなり、2025年3月に、海外戦略部の小嶋部長を駐在員として、ホーチミン駐在員事務所を開設した。同年7月には、ホーチミン日本商工会議所に加入する等、「協力会社として、日系建設業者の海外事業展開を下支えする“応援団”になりたい」と意気込む。また、JICA 支援事業では、新技術である3次元計測に関する単価基準が確立していない等の課題が明らかになったが、ホーチミン市建設局からは同社の3次元計測の技術力が高く評価され、公共事業への予算付けの見通しも立ちつつある。

図表24 JICA支援事業での活動

① 日系ゼネコンへの取材



② 現地ゼネコンの現場視察



③ 建設省建設経済院との協議



④ 歴史的建造物実態調査



⑤ JICAベトナム事務所訪問



⑥ ホーチミン工業大学との協議



（備考） 1. ①～③は2022年11月、④は2023年2月、⑤、⑥は2023年3月に実施
2. 同社提供

歴史的・文化的建造物の保存に関する新たな規制^(注51)も“追い風”となっており、引き続きJICA ベトナム事務所と接点を持ちながら、現地の研究機関^(注52)や大学等と連携して実証実験をさらに進める等、ホーチミン駐在員事務所の活動の幅を広げながら、公共案件への参入の検討を図っていききたいという。

大学との連携では、2025年2月、ホーチミン市経済大学において、3次元計測やBIM手法の概念等を題材に寄付講座を開講した^(注53)。学生に3次元計測やBIM手法を知ってもらうことで、まずは建設業への就職に興味を持ってもらい、ひいては日本、さらには同社での就業に挑む学生を増やしていきたいという。今後、ホーチミン市経済大学との関係をさらに他大学にも広げ、同社にとっても外国人社員の採用のきっかけにつながられるよう、継続的に寄付講座を開講していきたいと意気込む。

さらに、現地では、日系企業を中心にプラントや工場の大規模な修繕工事が見込まれていることから、日系企業に対しても3次元計測技術をPRし、存在感を高めていきたいという。

JICA 支援事業は、同社にとって、今後の成長に向けた大きな一歩となった。当面、まずはベトナムでの事業展開を加速する方針であるが、将来、ASEAN 諸国への拡大を見据えているという。また、今後、外国人社員を増やしていく中で、外国人社員が帰国しても自社で働き続けられるように「働く場づくり」の創出にも取り組み、同社の高い技術力を、外国人社員を通じて海外の社会課題解決につながられるような“好循環”を生み出していきたいと意気込む。

おわりに

3社の事例を総括すると、本業での技術的な強みが“エンジン(原動力)”となり、経営陣による「地元への愛」や「社員への愛」が、サステナビリティ経営の実現に向けて加速する“アクセル”になっているといえそうである。

大浦工測(株)は、コアとなる技術的な“強み”を基礎に、今ある経営資源で時流に合わせた新規事業を展開しながら、「ヒト」を軸とした経営にも徹しており、これが50年以上の業歴を重ねられたキーポイントといえよう。また、(株)イーシーセンターの海野常務取締役は事業展開においてネットワークを非常に大切にしており、(株)菅原工業の菅原社長からは「地元を知っている自分たちが率先してやらなければいけない」という言葉をいただいた。こうした「ヒ

(注)51. 政令208/2025/ND-CP(歴史的・文化的建造物の建設、改築、改修への投資プロジェクトに関する権限、順序、手順、記録等を規定)が2025年9月1日から施行される。

52. 2023年11月、ホーチミン市建築研究センターと協力覚書を締結している(<https://www.oura.co.jp/information/2002/>)。

53. 同社ホームページ(<https://www.oura.co.jp/information/2162/>)を参照

トとヒトとをつなげて社会課題の解決に導いていこう」という経営姿勢も、サステナビリティ経営の実践に向けた鍵を握るといえ、事業の持続性・継続性に悩む中小企業にとって、大いに参考となるだろう。

信用金庫を含む地域金融機関には、“地域愛”に溢れ、地域を盛り立てようとする熱意も意欲も高い中小企業に対して、資金面での支援にとどまらず、パートナーとして一緒になって地域課題に向き合う姿勢が期待されているといえよう。また、新規事業での社会課題への挑戦に対しては、中・長期的な視点に立ち、「雨が降ったら傘を差し出す」といった姿勢での伴走支援も期待されているといえるのではないだろうか。

最後に、本稿作成に際して、株式会社イーシーセンター常務取締役・富士ステーション工場長 海野智也様、株式会社菅原工業 代表取締役 菅原渉様、大浦工測株式会社 代表取締役 大浦章様、海外戦略部部長 小嶋伸一様、産業プラント営業部部長代理 佐藤良様、海外戦略部 DO THANH TUNG（ド・タン・トウン）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〉

- ・株式会社イーシーセンター（2024年4月）「ベトナム国 再生土木資材製造事業にかかるニーズ確認調査 調査完了報告書」
- ・一般財団法人静岡経済研究所（2021年9月30日）「ポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書」
- ・独立行政法人国際協力機構・株式会社菅原工業（2018年4月）「インドネシア国 アスファルト廃棄物を活用した循環型舗装技術の導入に関する案件化調査 業務完了報告書」
- ・独立行政法人国際協力機構・大浦工測株式会社（2023年6月）「ベトナム国 都市・産業インフラメンテナンス3D計測サービス基礎調査 業務完了報告書」

信金中央金庫本店において 「地域金融コンファランス全国大会」を開催

9月1日(月)～2日(火)にかけて、「地域金融コンファランス全国大会」が信金中央金庫本店において開催されました。

本大会は、地域金融に関する第一線の研究者が一堂に会する会議です。2008年から神戸大学経済経営研究所等の研究活動の一環として全国各地で開催しており、今回で19回目となります。

多くの研究者による発表と意見交換が行われるなか、1日(月)の特別セッションにおいては、浅尾慶一郎 環境大臣、家森信善 神戸大学教授、信金中央金庫副理事長 須藤浩の3名によって、「中小企業の脱炭素化」をテーマとした特別講演およびパネルディスカッションが開催されました。

パネルディスカッションでは、会場の先生方を変え、中小企業に対して脱炭素への取組みを促す重要性や、信用金庫業界が脱炭素分野に取り組む意義などについて、熱く議論が交わされました。



左から、家森信善 神戸大学教授、浅尾慶一郎
環境大臣、須藤浩 信金中央金庫副理事長



当日の会場の様子

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年9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
25.9.1	産業企業情報	2025-11	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 ー 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ー	藁品和寿
25.9.2	金利・為替見通し	2025-6	FRB は利下げを再開、ECB は利下げサイクルが既に終了したと見込む。日銀の利上げ姿勢は変わらず	峯岸直輝 鹿庭雄介 佐藤愛佳
25.9.2	経済金融情報	2025-4	猛暑による家計の行動変化 ー猛暑の中で支出金額がさらに増える品目もー	鹿庭雄介
25.9.3	金融調査情報	2025-6	最近の信用金庫の不動産業向け貸出と不動産価格の動向	間下 聡
25.9.16	ニュース&トピックス	2025-63	信用金庫の預金・貸出金残高 (2025 年 8 月末速報) ー前年同月末比増減率、預金 0.0% 減、貸出金 1.5% 増ー	西 俊樹
25.9.16	産業企業情報	2025-12	地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは③ ー田原本町 (奈良県磯城郡)・奈良中央信用金庫によるスタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦ー	藁品和寿
25.9.17	ニュース&トピックス	2025-65	信用金庫の要求払預金残高	刀禰和之
25.9.17	ニュース&トピックス	2025-66	信用金庫の定期性預金残高	刀禰和之
25.9.17	ニュース&トピックス	2025-67	信用金庫の個人預金残高	刀禰和之
25.9.17	ニュース&トピックス	2025-68	信用金庫の個人預金口数	刀禰和之
25.9.17	ニュース&トピックス	2025-69	紙の手形・小切手の廃止を巡る最近の状況 ー 2026 年度末を視野に入れた的確な対応が急務ー	松崎潤一
25.9.18	ニュース&トピックス	2025-70	信用金庫の法人預金残高	刀禰和之
25.9.18	ニュース&トピックス	2025-71	信用金庫の公金預金残高	刀禰和之
25.9.18	ニュース&トピックス	2025-72	信用金庫の金融機関預金残高	刀禰和之
25.9.19	ニュース&トピックス	2025-73	信用金庫の収益状況 ー本業での収益を示すコア業務純益は 7 年連続増加ー	西 俊樹
25.9.19	金融調査情報	2025-7	「金利のある世界」への移行が信用金庫へ与える影響	大里怜史
25.9.19	ニュース&トピックス	2025-74	信用金庫のカードローン等残高	刀禰和之
25.9.19	ニュース&トピックス	2025-75	信用金庫の医療・福祉向け貸出残高	刀禰和之
25.9.19	ニュース&トピックス	2025-76	信用金庫の企業向け設備資金残高	刀禰和之
25.9.22	ニュース&トピックス	2025-77	信用金庫の総資金利鞘 ー 2024 年度の総資金利鞘は前期比 0.01 ポイント上昇の 0.22% ー	西 俊樹
25.9.24	ニュース&トピックス	2025-78	信用金庫の資金運用利回 ー 2024 年度の資金運用利回は前期比 0.07 ポイント上昇の 1.06% ー	西 俊樹

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
25.9.24	ニュース&トピックス	2025-79	信用金庫の資金調達原価率 ー 2024 年度の資金調達原価率は前期比 0.07 ポイント上昇の 0.84% ー	西 俊樹
25.9.25	ニュース&トピックス	2025-80	信用金庫の OHR（コア業務粗利益ベース） ー信用金庫の OHR は 2018 年度以降 7 年連続低下ー	西 俊樹
25.9.25	ニュース&トピックス	2025-81	信用金庫の総資産経費率 ー総資産経費率は低下してきたが、足元では上昇の兆しが見られるー	西 俊樹
25.9.26	経済金融情報	2025-5	最低賃金引上げに伴う中小企業の平均賃金への直接的な影響	大橋一平
25.9.29	金融調査情報	2025-8	特別定額給付金から見る信用金庫の預金分析 ー「日常使いされている預金口座」の多さは預金利回りに影響する可能性ー	間場紗壽
25.9.29	ニュース&トピックス	2025-83	信用金庫の渉外活動時の熱中症対策	刀裨和之 森川友理
25.9.30	金融調査情報	2025-9	最近の信用金庫と国内銀行の小売業、飲食業向け貸出動向	間下 聡

2・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
25.9.3-5	講演	信用金庫をとりまく環境変化	経営戦略プランニング研修 (第3回)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀裨和之
25.9.9	講演	ファミリービジネスはなぜ長く続く企業が多いのか ～その「継続力」の源泉を探る～	ビジネスクラブ(第27回)	米沢信用金庫	鉢 嶺 実
25.9.10-12	講演	信用金庫をとりまく環境変化	経営戦略プランニング研修 (第4回)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀裨和之 森川友理
25.9.16	講演	激動する世界情勢と日本経済への影響	東信経済倶楽部講演会	東濃信用金庫	角 田 匠
25.9.19	講演	Contribution of Shinkin Banks to Regional Development in Japan (信用金庫による地域貢献)	MG International Seminar	MG Korean Federation of Community Credit Cooperatives	薬品和寿
25.9.19	講演	初歩から学ぶマクロ経済・金融市場③	おかしんアカデミー	岡崎信用金庫	角 田 匠
25.9.22	講座	地域経済の現状と地域金融の役割	花巻信用金庫提供講座 「地域金融論」	富士大学	大野英明
25.9.25	講演	国内外の経済・物価・金融市場の展望	さんしん未来塾	三条信用金庫	角 田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
25.9.4	特集「見えてきたトランプ関税の打撃 景気に下振れリスク」	NIKKEI NEWS NEXT	(株)BSテレビ東京	角 田 匠
25.9.5	脱炭素で環境省と協調 動かぬ中小企業 を後押し (地域金融コンファランス全国大会)	ニッキン	(株)日本金融通信社	—

統計

統計データ掲載サイトのご案内

「統計」のページは、2025年3月号をもって信金中金月報におけるデータ掲載を取り止めています。今後は、下記サイト掲載の統計データをご活用ください。

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

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

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた年1回発行のデジタル資料です。

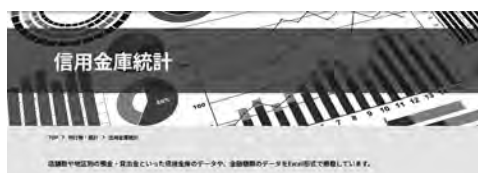


「信用金庫統計」

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

各種の時系列データをExcel形式でご提供しています。

店舗数、会員数、常勤役員数
預金種類別預金
地区別預金
預金者別預金
科目別貸出金
地区別貸出金
貸出先別貸出金
余裕資金運用状況



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME > ニュースリリース > 統計

<https://www.shinkin-central-bank.jp/news/news04.html>

全国信用金庫預金・貸出金
全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） ＊信用金庫業限定

信用金庫業界の「FTFネット（業務ネット）」内で
詳細なデータをご提供しています。

4. 照会先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信用金庫統計担当
電 話：03-5202-7672
FAX：03-3278-7048

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、統計データ等を揭示し、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

2025年11月1日 発行

2025年11月号 第24巻 第11号(通巻637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>



信金中央金庫