

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第25巻 第2号(通巻640号) 2026.2

老舗企業と事業承継

信用金庫における個人普通預金の預金感応度分析
ー住宅ローンの推進は預金の粘着性を改善する可能性ー

10～12月期業況は3四半期続けての小幅改善
【特別調査ー2026年(令和8年)の経営見通し】

SDGsの実践により企業価値を高める中小企業②
ー東明興業株式会社(東京都練馬区)の挑戦ー

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

欧州の協同組織金融とその源流
ーライフアイゼンの貸付組合を可視化するー



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、大里）

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

信金中金月報

2026年 2月号 目次

	老舗企業と事業承継	信金中金月報掲載論文編集委員 打田委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	2
調 査	信用金庫における個人普通預金の預金感応度分析	間場紗壽 ー住宅ローンの推進は預金の粘着性を改善する可能性ー	4
	10～12月期業況は3四半期続けての小幅改善	【特別調査ー2026年（令和8年）の経営見通し】	12
	SDGsの実践により企業価値を高める中小企業②	藁品和寿 ー東明興業株式会社（東京都練馬区）の挑戦ー	28
	地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは③	藁品和寿 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	40
	欧州の協同組織金融とその源流	平岡芳博 ーライフアイゼンの貸付組合を可視化するー	53
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（12月）		72
統 計	統計データ掲載サイトのご案内		74

2026
2

老舗企業と事業承継

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

2025年11月20日、愛知大学経済学部の辻隆司先生のゼミ生が主催する「老舗企業シンポジウム」に基調講演・パネラーとして参加した。副題は、「伝統を守りながら、どう革新を続けるか」ということで、地元愛知県の老舗企業の皆さんと対話形式でのシンポジウムが企画された。当方は、愛知大学中部地方産業研究所特別重点研究「産官学連携をベースとした地域間の事業承継に関する比較研究及び事業承継に関する教育プログラム開発」プロジェクトの研究代表者として、第二部「家族経営の事業承継—先代と後継者のコミュニケーションの重要性」に参加した。辻隆司先生は、当該プロジェクトの研究分担者であり、ゼミ生主体で様々なプロジェクトを推進しているということで、若い世代にも事業承継について考える機会があれば、との思いで共感したため、プロジェクトとして協力することになった。本シンポジウムでの議論は、地域金融機関が日々直面している事業承継支援の現場とも強く重なるものであった。

プログラムとしては、第一部「老舗企業と長寿の秘訣」として、辻ゼミの学生が「未来へつなぐ老舗企業の知恵」と題して研究報告を行った。内容としては、「老舗」という言葉の語源・背景から始まり、老舗企業数等の統計データの紹介、日本にはなぜ老舗企業が多いのかについて、政治体制やGDP、国債の信用格付け、第三次産業比率、世界文化遺産保持数などを用いたクロスカントリー分析結果を紹介した。特に、創業100年以上の企業の国別分布について、日本が37,085社（全体の50.1%）で第1位であること、創業200年以上の企業の国別分布では、1,388社（全体の65.2%）と独壇場であることが示され、各変数間のクロスカントリー分析結果から国の経済基盤が盤石であることや、政治体制が安定しており、日本人特有の性格・価値観が関係しているのではないかとの考察が示された。また、建設業や飲食業においては、経常利益率の標準偏差と創業年数には一定の関係がありそうであることが示された。分析方法など、今後の課題も多い結果であったが、大変意欲的な報告であった。

パネルディスカッションでは、地元老舗企業として、タキヒヨー株式会社、リンナイ株式会社、春日井製菓株式会社、株式会社堀商店の関係者の皆さん、辻ゼミの学生の間で「時代と共に変えたもの・守り抜いたもの」として議論が行われた。大変興味深かったのは、「若者との関わり方は変化している？若者と先輩の価値観に相違はある！？」と題して、社内の飲み会や雑談に対する関わり方について議論が行われ、世代における受け止め方がかなり異なることな

ど当方にも大変参考になった。

第二部は「事業承継と長寿企業」と銘打ち、「後継者問題：なぜ後継者問題が重要なのか」というテーマで基調講演が行われた。老舗企業における未来を考えた場合、後継者問題は必要不可欠であるとの認識のもと、幾つかの老舗企業の事例紹介が行われた。パネルディスカッションでは、地元企業として株式会社堀商店、株式会社エス・エヌ・テー、株式会社林商店の後継者の皆さん、当方以外にも田端克至愛知大学経済学部教授がパネラーとして参加した。当方は、基調講演として、①現状認識、②ファミリービジネスの組織理論（事業承継の理論）、③Aghion and Tirole(1997)の名目権限移譲モデル（命題Ⅰ、Ⅱ）と実証結果の紹介、というストーリーで話をした。①現状認識として、最新（2025年）の東京商工リサーチ（全国平均62.60%、代表者年齢：60代49.10%、70代32.10%、80代以上24.97%）、帝国データバンク（全国平均50.1%、代表者年齢：60代35.9%、70代27.3%、80代以上22.2%）のデータを紹介し、後継者不在による休廃業解散企業の動向を知ることが重要であることを指摘した。また、事業承継形態として、東京商工リサーチ（同族承継：63.65%、内部昇進：16.23%、外部招聘：19.67%）、帝国データバンク（同族承継：32.3%、内部昇格：36.1%、M&Aほか：20.6%、外部招聘：7.6%、創業者：3.4%）の調査結果の相違が母集団や調査内容による点や事業承継の多様性を示していること、後継者無し企業における未定・検討中企業の存在が（地域金融機関にとっても）重要であることを紹介した。次いで、②ファミリービジネスの組織理論として、プリンシパル・エージェント理論、Stewardship理論（社会的情緒的資産理論）、Resource-Based View理論などを簡単に紹介し、具体的にDinner Table Human Capital（家族知承継が同業起業の成功確率を高める）の事例を説明した。③Aghion and Tirole(1997)の名目権限移譲モデルにおいては、命題Ⅰプロジェクトに関する情報生産インセンティブにおける先代と後継者のコミュニケーションの重要性、命題Ⅱ後継者候補の名目権限移譲に対する参加条件と沖縄県・コザ信用金庫様と共同で実施したアンケート調査結果（打田・上山・島袋・富村（2019）論文）の内容を紹介した。最後に、長寿企業のキーワードは「人」、「価値観」、「関係性」の3点であり、事業承継とはこれらを次世代に引き継ぐ行為であると整理した。

後継者の皆さんからは、幼少期から家業を意識していたわけでないが（無意識として）承継意識が形成されていたのではないかと、企業の価値観・文化をどのように引き継ぐかが重要であることなどが示された。パネラー間でも大変活発な議論が展開され、当方にも大いに刺激となるシンポジウムとなった。老舗企業や事業承継に関するテーマを様々な世代において議論する機会があることは、地域にとって大変重要であり、他の地域（特に、地域金融機関ベース）でも積極的に議論を行っていただきたいと思える機会となった。

信用金庫における個人普通預金の預金感応度分析

－住宅ローンの推進は預金の粘着性を改善する可能性－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

間場 紗壽

(キーワード) 個人預金、普通預金、預金の粘着性、預金感応度、住宅ローン

(視 点)

預金は金融機関経営の基盤となるものであり、安定的な確保および維持が必要不可欠である。2024年3月のマイナス金利解除以降、金利上昇に伴い預金の獲得や維持にかかるコストが増加しており、戦略の見直しが重要な課題となっている。本稿では、各信用金庫の預金の粘着性に係る傾向や貸出との関連性を分析し、その特徴を明らかにする。本分析を通じて、預金の安定的な確保および維持に向けた対応策の可能性を検討する。

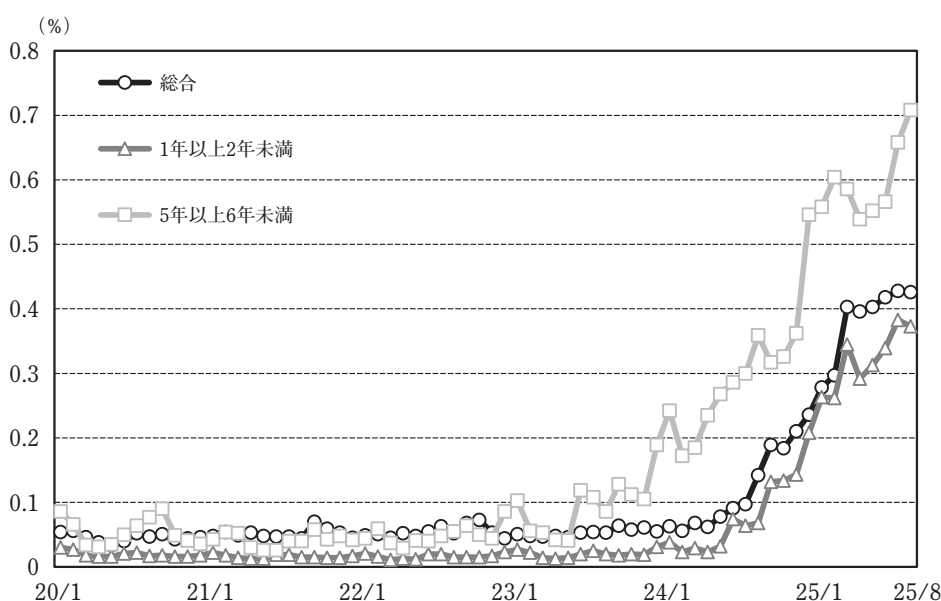
(要 旨)

- 預金は金融機関経営の基盤となるものであり、安定的な確保および維持が必要不可欠である。2024年3月のマイナス金利解除以降、金利上昇に伴い預金の獲得や維持にかかるコストが増加している。経営環境が大きく変化しつつある中、金融機関には新たな経営環境に順応した対応が求められている。
- 信用金庫の預金の大半は個人預金であり、個人預金の粘着性を高めることは信用金庫の安定的な経営に寄与すると言えよう。本稿では、預金の粘着性を測る指標として「預金感応度」を推計し、金利変化に伴う預金者の行動を分析した。本分析により、金利変化局面における預金者の行動を定量的に把握し、信用金庫の経営戦略に活用することを目指している。
- 分析の結果、総資産規模が大きい信用金庫ほど預金感応度が大きく、預金の粘着性が低い傾向が確認された。都市部は地方よりも総資産規模の大きい信用金庫が多くあり、都市部の競争の激しさが預金の粘着性に影響している可能性がある。
- また、最大貸出先が住宅ローンである信用金庫は、それ以外の信用金庫と比較して預金の粘着性が高い可能性が示された。住宅ローンを利用する顧客は、ローン返済のために預金口座の残高を一定程度維持する必要があり、これが結果として当該口座のメイン口座化を促進し、預金の粘着性を高めている可能性がある。
- 各信用金庫の総貸出に占める住宅ローンの割合（住宅ローン比率）と預金感応度の関係性を確認したところ、住宅ローン比率が低い信用金庫は、預金感応度が大きい傾向にあることがわかった。貸出戦略が顧客層の特徴に影響を与える可能性を示唆しており、預金と貸出の相互作用を考慮した経営戦略の重要性が浮き彫りとなった。
- 金利のある世界はまだ始まったばかりで、定量的な分析を行うためのデータには制約がある。今後更なるデータの蓄積によって精緻な分析が可能になることが期待される。

はじめに

預金は貸出や有価証券運用の原資であり、金融機関経営の基盤となる重要なものである。したがって預金を安定的に確保して維持することは、金融機関経営における重要なテーマである。2024年3月にマイナス金利が解除されて以降、本格的に金利のある世界が到来し、預金を獲得および維持するためのコストは上昇を続けている（図表1）。

図表1 定期預金の預入期間別平均金利の推移



(注) データ対象は日本銀行「定期預金の預入期間別平均金利」に基づく。
(備考) 日本銀行資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

安定的な預金の確保および維持に関して、金融機関側はどのように認識しているのか。金融庁が2025年6月27日に公表した「地域銀行のストレス時対応力の強化に向けたモニタリングレポート^(注1)」は、一部の主要地域銀行が「自行預金は流出しにくい」という固定観念を持ち、外部環境の変化による預金流出リスク再評価の取組を講じていないと指摘している。地域銀行と同じく地域に根差して活動する信用金庫も例外ではない。「預金は努力して調達して維持するもの」との認識に基づく戦略の策定および推進が求められている。

なお、各信用金庫は、根ざす地域や顧客層の特性に応じた経営戦略を展開してきた。したがって当該リスクの程度も信用金庫ごとに異なる傾向があると考えられる。

そこで本稿では、各信用金庫の預金の粘着性、すなわち預金が金融機関に滞留する程度^(注2)

(注)1. 金融庁ウェブサイト (<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20250627-3/20250627-3.html>)。

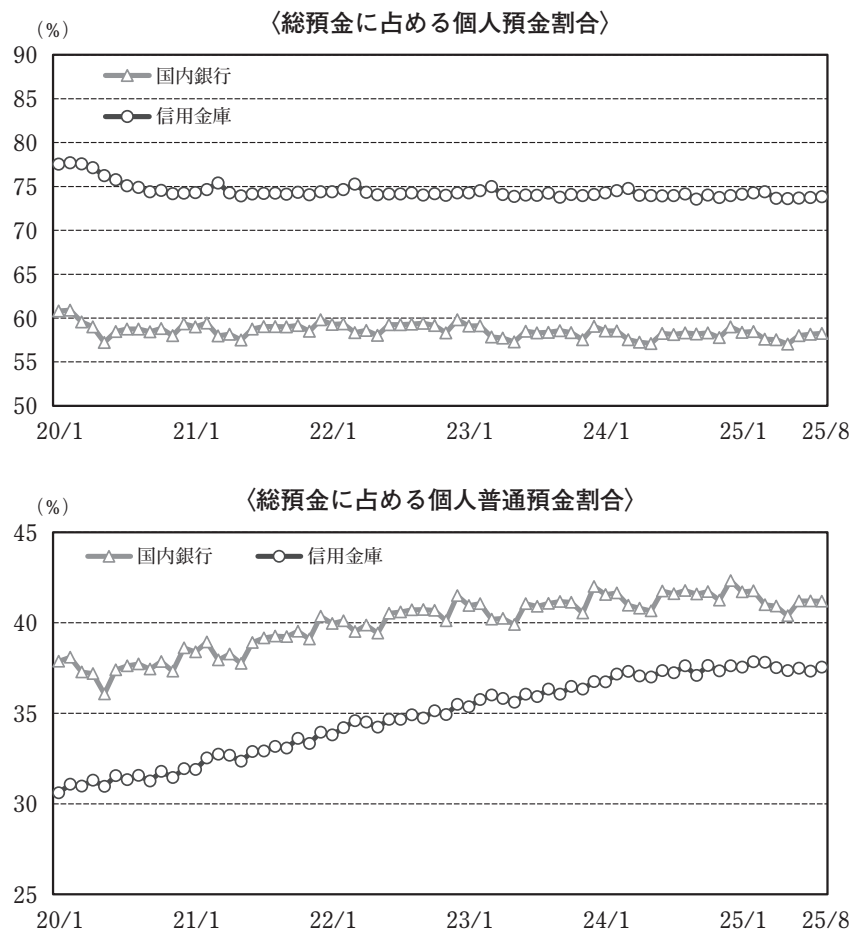
2. 例えば日本銀行(2025)では、預金がどの程度流出しにくいかを表現する言葉として用いられている。

を算出し、その特徴を分析する。本分析を通じて、信用金庫業界における預金の粘着性の傾向を明らかにし、預金の粘着性を改善または向上させる対応策の可能性を検討することを意図している。

1. 信用金庫経営における個人普通預金の重要性は高い

まず信用金庫の預金構造を確認する。信用金庫では個人預金の割合が安定して高いこと、普通預金の割合が高まってきていたが、伸び悩みが見られていることがわかる（図表2）。足元では定期性預金の残高動向のトレンドの変化が指摘されている^(注3)が、そのウエイトの大きさから、信用金庫の経営において個人の普通預金が重要であることは変わらない。個人普通預金の粘着性を高めて預金残高を安定的に維持することは、信用金庫の安定的な経営に資するものと言える。本稿では上記を踏まえて、個人普通預金の粘着性に注目する。

図表2 総預金に占める個人預金、個人普通預金割合の比較（国内銀行・信用金庫）



（備考）日本銀行資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）3. 当研究所ウェブサイト (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20251028-2025-1.html>) を参照。

2. 本稿における「預金感応度」の推計方法

預金の粘着性を分析するうえで重要となる「預金感応度」に関する本稿での考え方について説明しよう。本稿では、預金感応度について「預金流出する程度」を測る指標としている。特定の金融機関からの預金流出を引き起こす要因として、二つのケースが考えられる。一つは預金者が預金先である金融機関の経営に不安を感じて預金を引き出すようなケース^(注4)であり、もう一つは金利の上昇等によって普通預金から他の金融商品等に資金が移動するケース^(注5)である。本稿では後者に着目する。

金利が上昇した場合、預金者の行動として、相対的に金利が低い普通預金から、より高金利で預けられる定期預金や投資信託等に資金を移動させる（＝普通預金が増加する）ことが想定される。そこで、預金および金利の時系列データを基に、各信用金庫の状況を以下の単回帰式に表してみた。

$$y_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 x_t + \varepsilon_i$$

ここで、 $y_{i,t}$ は*i*信用金庫の個人普通預金残高の*t*時点における伸び率（前年同月比）、 x_t は*t*時点の短期金利（本稿では無担保コール O / N 物レート、月次変換）である^(注6)。上式の β_1 は、短期金利が1単位上昇した時の個人の普通預金残高伸び率の変化の程度を表すものであり、これを信用金庫における個人普通預金の預金感応度と解釈する^(注7)。回帰分析には月次データを用いており、データ期間は、2007年ごろの金利上昇局面をデータに含めることを意図して、2006年4月から2025年7月^(注8)としている。なお、金利が上昇すればそれに伴って定期預金等の金融商品の利回りも上昇し、普通預金からの資金移動が発生することから、 β_1 で想定される符号はマイナスとなる。 β_1 の絶対値が相対的に小さい信用金庫は、預金感応度が小さく、金利上昇局面における普通預金残高伸び率の低下幅が限定的であり、預金の粘着性が比較的高いと解釈できる。

(注)4. いわゆる取付け騒ぎのようなケースで、金融機関経営上重要な論点ではあるが、平時における預金の維持を考える本稿の趣旨に基づいて、今回は想定しない。

5. 本分析においては同一金融機関内での資金移動と他の金融機関への資金移動は区別していない。

6. 預金の感応度に関する分析では、被説明変数に預金残高伸び率を採用する分析と、預金金利を採用する分析が考えられる。預金金利は金融機関自身が設定するものと言え、本稿では信用金庫の顧客の行動に着目することを意図して、預金残高伸び率を採用している。

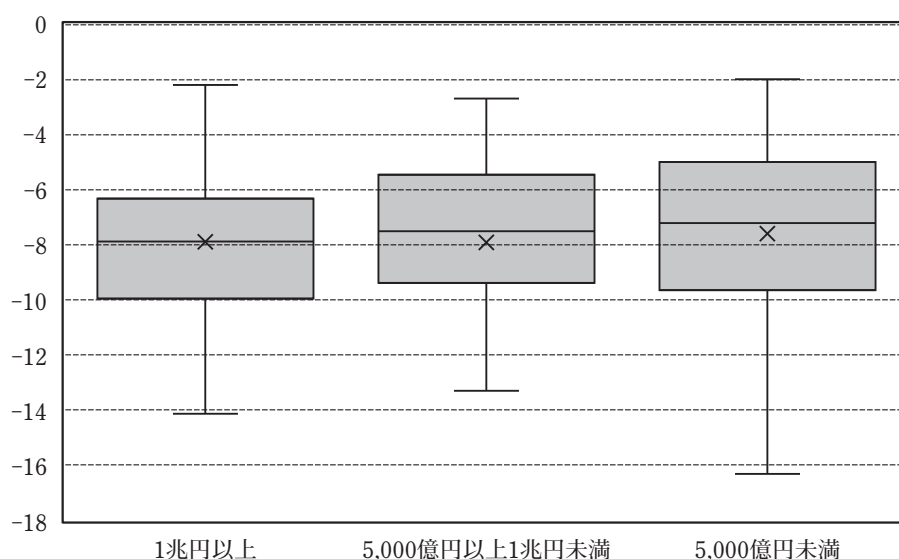
7. 預金残高が変動した場合、金融機関側の行動に起因するケース、預金者側の行動に起因するケース、またはその両方に起因するケースが想定される。今回分析対象となる普通預金は、一般には金融機関が直接募集することではなく、また信用金庫間の普通預金金利の差はほぼないことから、普通預金の変動は預金者側の行動に起因すると解釈できるものと整理している。

8. 2020年5月～2021年9月は、新型コロナウイルス感染症緊急経済対策の特別定額給付金（2020年5月～2020年9月ごろ給付）によって普通預金残高伸び率が大きく変化している。これは金利の変化とは関係のない動きであるため、分析に際して考慮しない取扱いとしている。特別定額給付金については総務省ウェブサイト (https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/gyoumukanri_sonota/covid-19/kyufukin.html) を参照いただきたい。

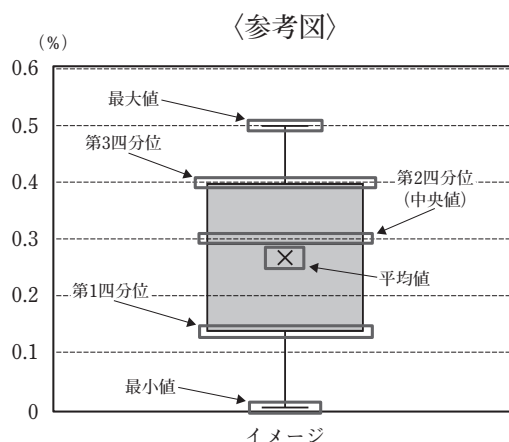
3. 総資産規模が大きい信用金庫の方が預金の粘着性が低い傾向がある

上記分析に基づいて信用金庫ごとの金利感应度を算出し、信用金庫の総資産規模別にその分布を見たところ、総資産規模が小さい信用金庫ほど預金感应度が小さく、金利上昇の影響を受けにくい傾向にあることがわかった（図表3）。信用金庫業界全体でみれば、総資産規模が大きい信用金庫は都市部に多い傾向にある^(注9)。都市部は金融機関の選択肢も多く、預金を引き出した後の次の預け先の候補も多い。営業地域における他の金融機関との競争の激しさが、預金の粘着性を弱めてしまっている可能性があると考えられる。

図表3 総資産規模別に見た信用金庫の預金感应度分布



- (備考) 1. 254の信用金庫のうち、合併等によって過去の預金残高のデータを取得できない又は回帰係数のt値が有意水準に届かない18金庫を除いている。
 2. 信用金庫の総資産は2025年3月末時点。
 3. 箱ひげ図の見方は、下図参照。



4. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

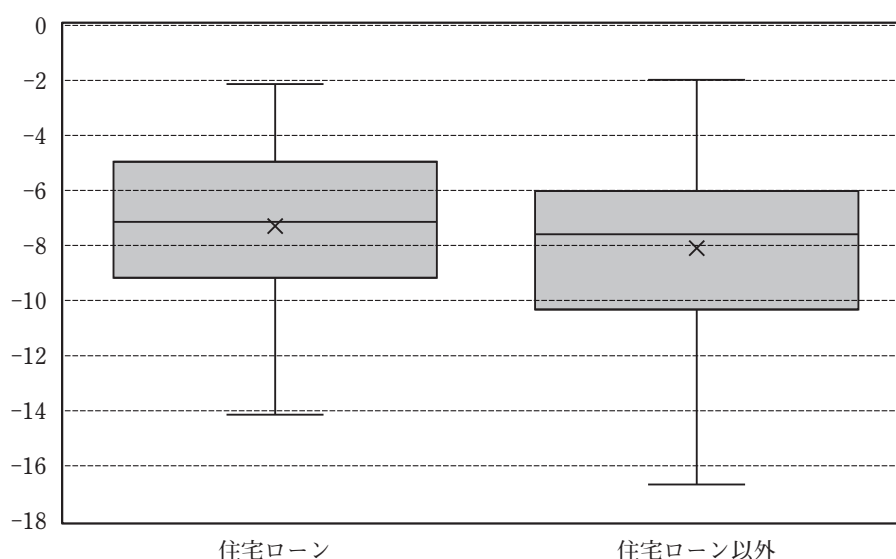
(注)9. 2025年3月末時点で、東京・埼玉・千葉・神奈川・大阪・愛知に本店を置く信用金庫は全体の4分の1程度だが、その金庫のおよそ半数が総資産1兆円以上の信用金庫である。

4. 最大融資先を住宅ローンとする信用金庫は預金の粘着性が高い傾向がある

次に、貸出先と預金感応度の関連性を確認する。本稿では個人の普通預金を分析対象にしていることを踏まえて、個人向け貸出の中でも直感的に想像しやすい住宅ローンに着目する。住宅ローンに取り組む個人顧客は、ローン返済に備えて預金口座の残高を一定の水準に維持する必要がある。また多くの信用金庫が、住宅ローンの契約を締結した個人顧客に対して、給与振込口座などの基盤取引やクレジットカード、カードローンの契約等の複合取引（クロスセル）を推し進めているところであり、住宅ローンに積極的に取り組んでいる信用金庫では、その口座利用頻度は相応に高いものと推察される。

全国の信用金庫を、最大貸出先別が個人向けの住宅ローンとするグループとそれ以外のグループに分け、その預金感応度を求めてみると、最大貸出先を住宅ローンとするグループは、そうではないグループと比較して預金感応度が小さくなっていることがわかる（図表4）。住宅ローンの取引をきっかけに顧客の普通預金口座の利用頻度が高まり、預金の粘着性を高めている可能性がある。

図表4 最大貸出先別に見た信用金庫の預金感応度分布



(備考) 1. 254の信用金庫のうち、合併等によって過去の預金残高データが取得できない又は回帰係数の t 値が有意水準に届かない18金庫を除いている
2. 2025年3月末時点の貸出残高に基づく。
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

住宅ローンに関しては金融機関同士の競争が過熱気味となっており、コモディティ化^(注10)が起きていると指摘する向きもあるが、今回の分析結果は、メイン口座化を通じた預金残高の安

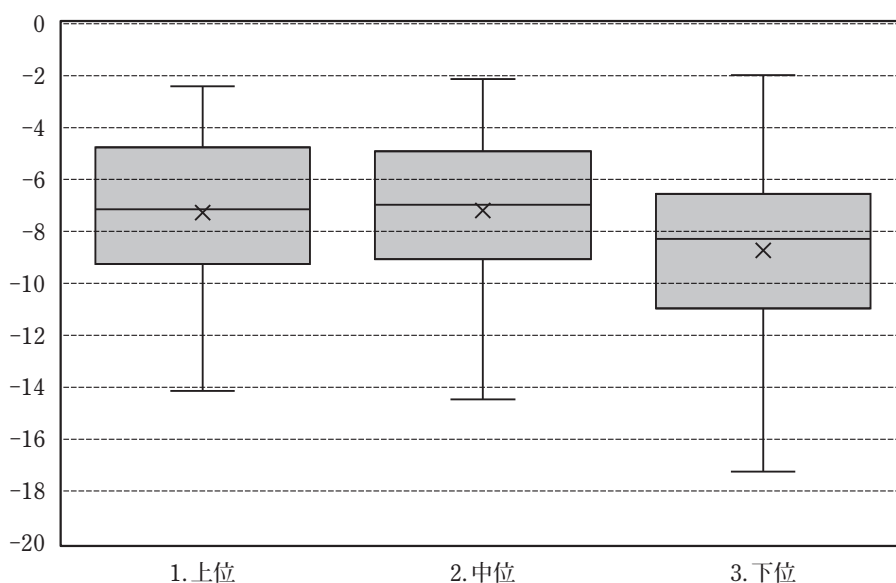
(注)10. 高付加価値商品の市場価値が低下し、一般的な商品になること。

定的な確保および維持の観点から、住宅ローンの推進に取り組むことに相応の意義があることを示唆している。

5. 住宅ローン推進は、預金の粘着性の改善に資する可能性がある

最後に、住宅ローンが総貸出に占めるウェイト（住宅ローン比率）と預金感応度の関係性を確認する。全国の信用金庫を住宅ローン比率の順位付けに基づいて上位、中位、下位の3つに均等にグループ分けし、それぞれの預金感応度の分布を確認したところ、住宅ローン比率が低い下位のグループでは預金感応度が相対的に大きい（預金の粘着性が低い）傾向が見られた（図表5）。

図表5 住宅ローン比率グループ別の預金感応度分布



(備考) 1. 254の信用金庫のうち、合併等によって過去の預金残高データが取得できない又は回帰係数の t 値が有意水準に届かない18金庫を除いている。
2. 2025年3月末時点の貸出残高に基づく。
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

上位のグループと中位のグループで預金感応度の分布の傾向に大きな違いは見られない。このことから、「住宅ローンを推進すればそれだけ預金の粘着性が高まる可能性がある」というよりは、「地域住民のニーズも踏まえながら、住宅ローンの推進に適切に取り組むことが預金の粘着性悪化を防ぐ可能性がある」と解釈する方がより適切であると言える。

おわりに

本稿では、個人預金の変動状況に着目して各信用金庫の預金感应度を求め、預金の粘着性について探った。あわせて、住宅ローンへの取組状況に基づくグループ分けを行い、それぞれの預金感应度を求めてみた。

後者の分析において、住宅ローンのウエイトが小さいグループでは預金感应度が大きい傾向にあることを確認したが、これは信用金庫の貸出方針が預金の増減状況に影響を与える可能性があることを示唆している。金利上昇局面が到来し、高金利の定期預金等による獲得策に目が行きがちになっている面もあるだろうが、預金獲得戦略と貸出推進戦略の両方を、自金庫が目指したい経営の姿から逆算して策定し、取組みを推進していくことが望まれよう。

日本では長きにわたって低金利環境が続いているため、金利の変動と預金動向の関係性について、定量的に分析するためのデータが限られている。あくまで金利は預金者の行動に影響を与える材料の1つに過ぎないが、今後、金利がある世界のデータが蓄積されていくことにより、例えば金利上昇水準と預金残高伸び率の関係性など、さらに精緻な分析が可能となることが期待される。

〈参考文献〉

船田直輝、坂田智哉、小川佳也（2025）「高粒度データを用いた大手行の外貨預金の特性や粘着性の考察」日銀レビュー（2025-J-4）、日本銀行

「金融システムレポート（2023年10月号）」、日本銀行

第202回全国中小企業景気動向調査

(2025年10～12月期実績・2026年1～3月期見通し)

10～12月期業況は3四半期続けての小幅改善

【特別調査－2026年（令和8年）の経営見通し】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2025年12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：14,628企業（有効回答数 12,953企業・回答率 88.5%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.3%
- 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10～12月期（今期）の業況判断D.I.は△2.4、前期比3.3ポイント改善と3四半期続けて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6.1、同収益判断D.I.が△3.5と、ともに小幅改善した。販売価格判断D.I.はプラス26.4と4四半期ぶりに小幅上昇した。人手過不足判断D.I.は△26.8と2四半期続けて人手不足感が強まった。設備投資実施企業割合は20.6%と3四半期ぶりに低下した。業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、卸売業や製造業など4業種で、地域別には全11地域で、それぞれ改善した。

- 26年1～3月期（来期）の予想業況判断D.I.は△7.9と、今期実績比5.5ポイントの低下を見込んでいる。業種別には全6業種で、また、地域別には全11地域中、南九州を除く10地域で、それぞれ低下の見通しとなっている。

業種別天気図

時期 業種名	2025年 7～9月	2025年 10～12月	2026年 1～3月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調← →低調

全業種総合

○3四半期続けての小幅改善

25年10～12月期（今期）の業況判断D.I.は△2.4、前期比3.3ポイントの改善と、3四半期続けて小幅改善し、前年同期の水準（2024年10～12月期、△2.6）も若干ながら上回った（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス6.1、前期比1.2ポイント改善、同収益判断D.I.は△3.5、同0.6ポイント改善と、ともに改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.はプラス8.6、前期比4.3ポイント改善、同収益判断D.I.はプラス0.3、同4.1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26.4、前期比1.1ポイントの上昇、仕入価格判断D.I.はプラス47.1、同0.1ポイントの上昇と、ともに4四半期ぶりの小幅上昇となった（図表2）。

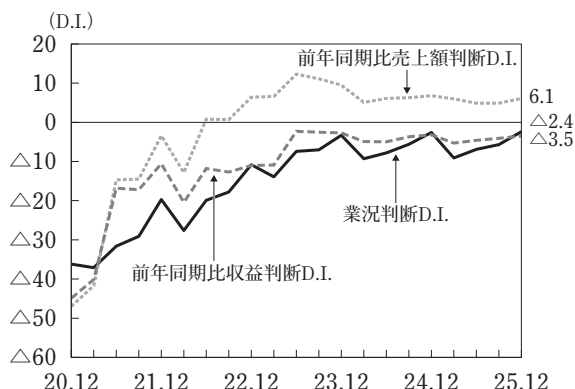
雇用面では、人手過不足判断D.I.が△26.8（マイナスは人手「不足」超、前期は△25.3）と、2四半期続けて人手不足感が強まった。

資金繰り判断D.I.は△8.4、前期比0.3ポイント低下と2四半期続けての小幅低下となった（図表3）。

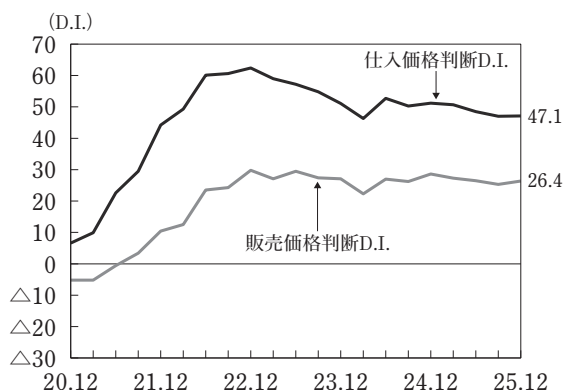
設備投資実施企業割合は20.6%、前期比1.2ポイント低下と、3四半期ぶりの低下となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、サービス業と不動産業が小幅低下したものの、それ以外の4業種では改善した。最も改善幅が大きかったのは卸売業（5.9ポイント）で、次いで製造業（5.2ポイント）、小売業（3.9ポイント）の順だった。

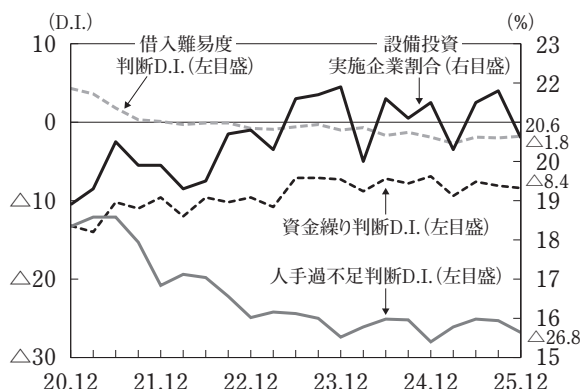
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



一方、地域別の業況判断 D.I. は、全 11 地域で改善した。最も改善幅が大きかったのは四国 (8.3 ポイント) で、次いで北陸 (6.6 ポイント)、九州北部 (6.0 ポイント)、東北 (5.7 ポイント) の順だった。なお、水準面では、全 11 地域中、首都圏 (1.0)、九州北部 (5.5)、南九州 (2.2) の 3 地域がプラス水準となっている。

○4 四半期ぶりに改善一服の見通し

26 年 1 ～ 3 月期 (来期) の予想業況判断 D.I. は $\Delta 7.9$ 、今期実績比 5.5 ポイントの低下見通しと、4 四半期ぶりの改善一服を見込んでいる。

業種別の予想業況判断 D.I. は、全 6 業種で低下の見通しとなっている。一方、地域別では、全 11 地域中、南九州が小幅な改善を見込んでいるものの、それ以外の 10 地域では低下が見込まれている。

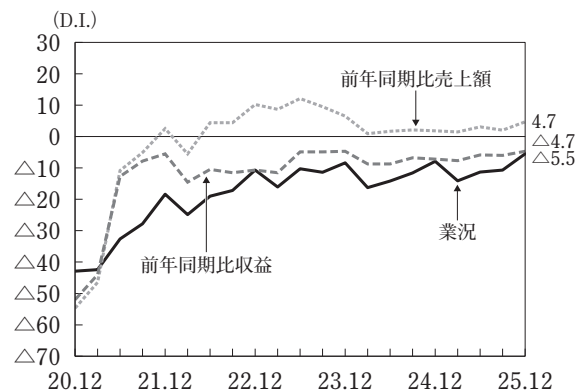
製造業

○3 四半期連続の改善

今期の業況判断 D.I. は $\Delta 5.5$ 、前期比 5.2 ポイント改善と、3 四半期連続の改善となった (図表 4)。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 4.7、前期比 2.7 ポイントの改善、同収益判断 D.I. も $\Delta 4.7$ 、同 1.3 ポイントの改善となった。また、前期比売上額判断 D.I. はプラス 7.9、前期比 7.1 ポイントの改善、同収益判断 D.I. も $\Delta 0.3$ 、同 6.4 ポイントの改善と、ともに改善となった。

図表 4 製造業 主要判断 D.I. の推移



○原材料価格 D.I. は 6 四半期ぶりの上昇

設備投資実施企業割合は 23.1%、前期比 0.2 ポイント低下し、3 四半期ぶりの低下となった。

人手過不足判断 D.I. は $\Delta 24.9$ (前期は $\Delta 22.3$) と、2 四半期連続で人手不足感が強まった。

販売価格判断 D.I. はプラス 22.2、前期比 0.7 ポイント上昇と、2 四半期ぶりの上昇となった。

原材料 (仕入) 価格判断 D.I. もプラス 44.8、前期比 0.9 ポイントの上昇と、6 四半期ぶりに上昇となった。

資金繰り判断 D.I. は、 $\Delta 9.4$ と前期比 0.6 ポイントの改善となった。

○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、化学は15ポイント超の大幅改善となった。

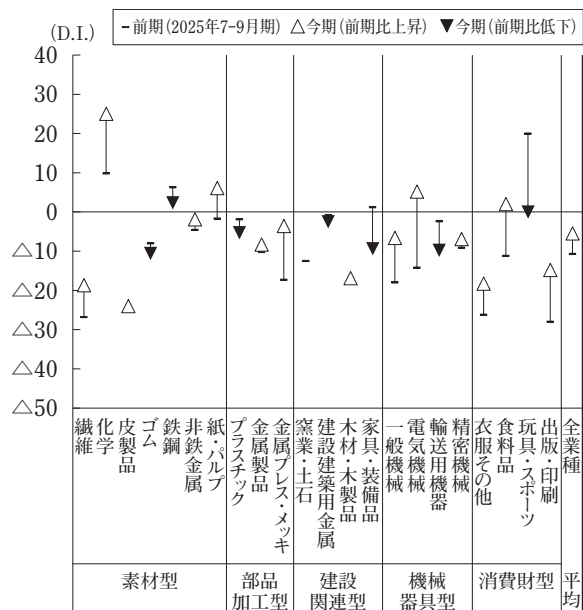
部品加工型は、全3業種中、プラスチックを除く2業種で改善した。とりわけ、金属プレス・メッキは10ポイント超の大幅改善となった。

建設関連型は、全4業種中、1業種で改善、1業種で横ばい、その他2業種では低下とまちまちだった。

機械器具型は、全4業種中、輸送用機器のみ低下したものの、その他3業種で改善となった。

消費財型では、全4業種中、玩具・スポーツのみ大幅な低下となったが、その他の3業種では改善した。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○全5形態で改善

販売先形態別の業況判断 D.I. は、全5形態で改善となった。とりわけ、最終需要型（13.5ポイント）、問屋・商社型（10.4ポイント）の改善幅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△0.8、前期比0.8ポイントの低下となった一方、内需主力型は△5.0、同5.5ポイントの改善となった。

従業員規模別の業況判断 D.I. も、すべての階層で改善となった。とりわけ100人以上は10ポイント超の大幅改善となった。

○全11地域中、9地域で改善

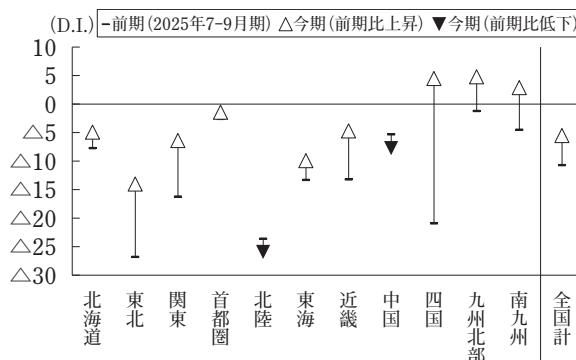
地域別の業況判断 D.I. は、全11地域中、9地域で改善した（図表6）。最も改善幅が大きかったのは四国（25.4ポイント）で、次いで東北（12.8ポイント）、関東（9.8ポイント）の順だった。また、D.I. の水準に着目すると、全11地域中、四国、九州北部、南九州の3地域でプラス水準となっている。一方、北陸（△25.9）や東北（△14.0）などが相対的に厳しい水準にある。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△10.7 と、今期実績比 5.2 ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全 22 業種中、5 業種で改善、2 業種で横ばい、15 業種で低下を見込んでいる。また、地域別には、全 11 地域中、四国を除く 10 地域で低下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



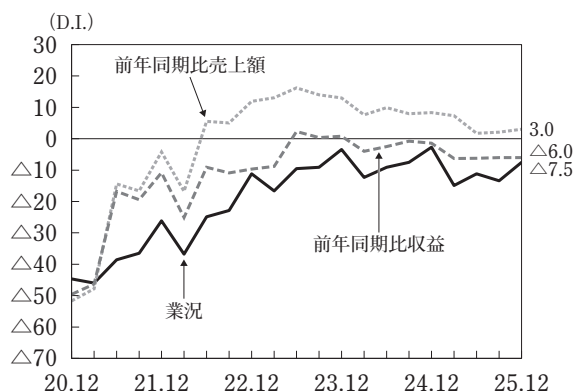
卸売業

○2四半期ぶりの改善

今期の業況判断 D.I. は△7.5、前期比 5.9 ポイントの改善と、2四半期ぶりの改善となった（図表7）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 3.0、前期比 0.9 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△6.0、同横ばいとなった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、10地域で改善

業種別の業況判断 D.I. は、全 15 業種中、10 業種で改善、5 業種で低下となった。とりわけ、再生資源は 20 ポイント超の大幅改善となった。一方、地域別では、全 11 地域中、中国を除く 10 地域で改善となった。とりわけ、北陸は 20 ポイント超の改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△13.9、今期実績比 6.4 ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全 15 業種中、10 業種で低下を見込んでいる。また、地域別には、全 11 地域中、9 地域で低下、2 地域で改善の見通しとなっている。

小売業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. は△10.3、前期比3.9ポイントの改善となった（図表8）。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 2.1、前期比0.7ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△10.0、同2.0ポイントの改善となった。

○全13業種中、7業種で改善

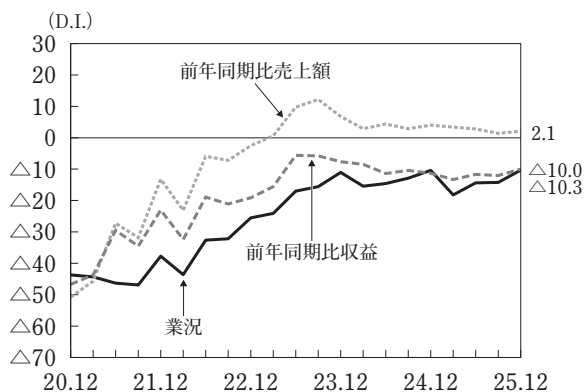
業種別の業況判断 D.I. は、全13業種中、書籍・文具やカメラ・時計など6業種で低下となったものの、それ以外の7業種では改善となった。とりわけ、衣服・身回品は15ポイント超の大幅改善となった。地域別では、全11地域中、9地域で改善、2地域で低下となった。とりわけ、北陸、中国は15ポイント超の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△15.1、今期実績比4.8ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、5業種で改善、8業種で低下の見通しとなっている。また、全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。とりわけ北陸、四国は15ポイント超の大幅な低下見通しとなっている。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



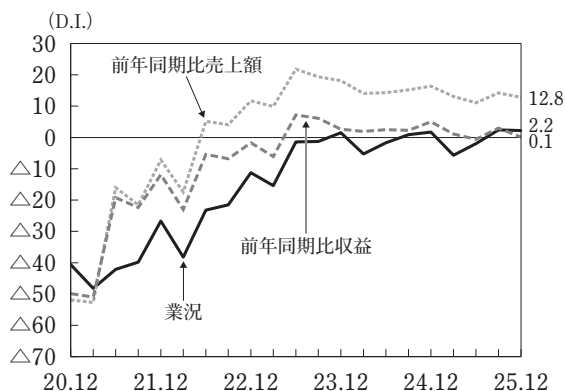
サービス業

○業況は小幅低下

今期の業況判断 D.I. は2.2、前期比0.2ポイントの小幅低下となった（図表9）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 12.8、前期比1.4ポイントの低下、同収益判断 D.I. はプラス 0.1、同2.9ポイントの低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全8業種中、5業種で低下

業種別の業況判断 D.I. は、全8業種中、ホテル・旅館、洗濯・理容・浴場、自動車整備・駐車場を除く5業種で低下となった。地域別では全11地域中、5地域で改善、6地域で低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△6.7、今期実績比8.9 ポイントの低下を見込んでいる。

業種別では、全8業種中、ホテルや物品賃貸等の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、四国を除く10地域で低下の見通しとなっている。

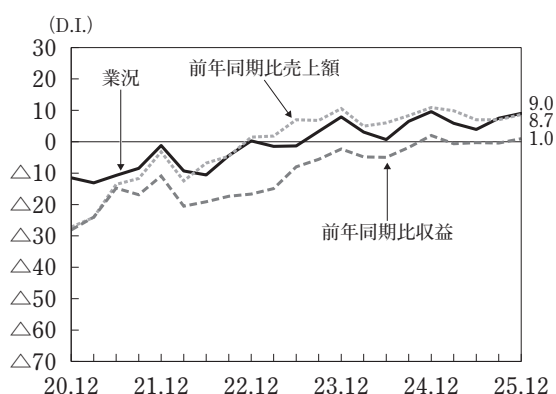
建設業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 9.0、前期比 1.5 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 8.7、前期比 1.7 ポイントの改善、同収益判断 D.I. はプラス 1.0、同 1.4 ポイントの改善となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○全4請負先中、3請負先で改善

業況判断 D.I. を請負先別でみると、官公庁向けで小幅低下となったものの、それ以外の3請負先では改善となった。水準面に着目すると、大企業向けがプラス 20 超えを維持し、相対的に堅調である一方、個人向けが唯一のマイナス水準となっている。

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 4.1、前期比 4.9 ポイントの低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先全てで低下の見通しとなっている。地域別では全11地域中、7地域で低下の見通しとなっている。

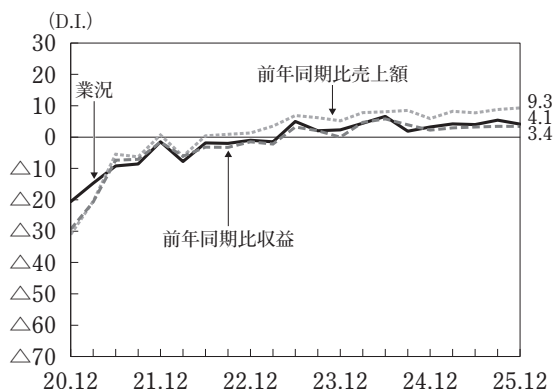
不動産業

○業況は小幅低下

今期の業況判断 D.I. はプラス 4.1、前期比 1.3 ポイントの小幅低下となった（図表 11）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 9.3、前期比 0.5 ポイントの改善、同収益判断 D.I. はプラス 3.4、同横ばいになった。

図表 11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全5業種中、3業種で低下

業種別の業況判断 D.I. は、全5業種中、建売と仲介を除く3業種で低下となった。

地域別では、全11地域中、4地域で改善したものの、7地域では横ばいないし低下となった。とりわけ南九州は10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 2.1と今期実績比2.0ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全5業種中、貸家を除く4業種で低下を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。

特別調査

【2026年（令和8年）の経営見通し】

○景気見通しは大幅に改善

2026年の我が国の景気見通しについては、「良い」（「非常に良い」・「良い」・「やや良い」の合計）と回答する割合が15.6%、「悪い」（「やや悪い」・「悪い」・「非常に悪い」の合計）が40.2%となった（図表12）。この結果、「良い－悪い」は△24.6と、1年前の調査（△41.1）と比べて16.5ポイントの改善となり、1992年の同調査開始以来の平均（△53.9）も大きく上回った。

地域別では、近畿で比較的強気の一方で、東北や中国では比較的弱気となっている。また、従業員規模別にみると、規模が小さいほど弱気の見通しが目立った。業種別では、小売業で比較的弱気の見通しとなった。

図表12 2026年の日本の景気見通し

（単位：％）

選択肢			1	2	3	4		5	6	7	
		良い (A)				普通	悪い (B)				(A) - (B)
			非常に良い	良い	やや良い			やや悪い	悪い	非常に悪い	
全 体	2026年見通し	15.6	0.2	2.5	12.9	44.2	40.2	31.2	8.0	1.0	△24.6
	2025年見通し	9.7	0.3	1.5	7.9	39.6	50.8	38.3	11.2	1.3	△41.1
	2024年見通し	13.0	0.2	1.9	10.9	36.7	50.4	37.1	11.7	1.6	△37.4
	2023年見通し	8.7	0.1	1.3	7.3	24.7	66.6	44.8	19.4	2.4	△57.9
	2022年見通し	14.5	0.3	1.9	12.4	28.0	57.5	40.4	15.3	1.8	△43.0
	2021年見通し	3.5	0.1	0.5	3.0	10.9	85.5	40.8	37.1	7.7	△82.0
地 域 別	北海道	14.7	0.1	1.8	12.8	43.8	41.5	31.3	9.3	0.8	△26.8
	東北	12.8	0.0	1.5	11.3	38.1	49.1	38.2	9.9	1.0	△36.4
	関東	15.6	0.1	1.4	14.0	41.0	43.4	33.7	8.7	1.1	△27.8
	首都圏	15.0	0.3	2.3	12.4	48.7	36.3	28.2	7.2	0.9	△21.3
	北陸	15.0	0.2	2.5	12.3	42.1	42.9	33.6	8.5	0.8	△27.9
	東海	14.9	0.4	2.2	12.4	42.7	42.3	33.3	7.9	1.1	△27.4
	近畿	20.8	0.3	4.4	16.2	42.5	36.7	28.8	7.0	0.8	△15.8
	中国	14.1	0.2	1.9	12.1	38.5	47.4	38.1	8.4	0.9	△33.3
	四国	14.4	0.5	2.3	11.7	45.2	40.4	32.6	7.1	0.7	△25.9
	九州北部	12.7	0.5	1.7	10.5	48.7	38.6	28.2	9.0	1.4	△25.9
九州南部	14.6	0.0	3.1	11.5	44.7	40.8	30.1	8.5	2.1	△26.2	
規 模 別	1 ～ 4人	12.1	0.2	1.9	10.0	43.1	44.8	33.7	9.6	1.5	△32.6
	5 ～ 9人	15.0	0.3	2.3	12.3	45.1	39.8	31.1	7.9	0.8	△24.8
	10 ～ 19人	16.1	0.2	2.3	13.6	43.3	40.5	31.3	8.2	1.1	△24.4
	20 ～ 29人	17.6	0.3	3.1	14.2	45.8	36.6	27.9	7.9	0.8	△19.0
	30 ～ 39人	18.3	0.1	2.2	15.9	45.7	36.1	28.6	6.9	0.6	△17.8
	40 ～ 49人	22.9	0.1	4.8	18.0	43.5	33.6	28.9	4.3	0.4	△10.7
	50 ～ 99人	19.9	0.4	2.2	17.3	44.2	35.8	29.8	5.6	0.4	△15.9
	100 ～ 199人	23.4	0.0	5.5	18.0	49.2	27.3	24.2	2.7	0.4	△3.9
200 ～ 300人	23.3	0.9	5.2	17.2	47.4	29.3	24.1	5.2	0.0	△6.0	
業 種 別	製造業	15.5	0.3	2.5	12.7	43.3	41.2	31.6	8.5	1.1	△25.7
	卸売業	15.2	0.2	2.1	12.8	41.9	42.9	34.2	7.6	1.2	△27.8
	小売業	13.5	0.2	1.7	11.7	41.9	44.5	33.6	9.7	1.2	△31.0
	サービス業	15.4	0.2	3.0	12.2	48.7	35.8	28.3	6.9	0.6	△20.4
	建設業	18.4	0.3	3.3	14.8	45.2	36.4	28.5	6.9	0.9	△18.0
	不動産業	15.8	0.3	2.1	13.4	46.1	38.1	30.2	7.2	0.7	△22.3

○業況見通しは改善

2026年の自社の業況見通しについては、「良い－悪い」が△16.2となり、1年前の調査（△20.8）に比べて4.6ポイントの改善となった（図表13）。1992年の同調査開始以来の平均（△38.8）も上回った。

地域別では、近畿、九州北部、南九州、首都圏で比較的強気の一方で、東北、中国では比較的弱気となっている。また、従業員規模別では、我が国の景気見通しと同様、規模が小さいほど弱気の見通しが目立った。業種別では、不動産業、建設業で比較的強気の一方で、小売業では比較的弱気の見通しとなった。

図表13 2026年の自社の業況（景気）見通し

（単位：％）

選択肢			1	2	3	4		5	6	7	
		良い (A)				普通	悪い (B)				(A)－(B)
			非常に良い	良い	やや良い			やや悪い	悪い	非常に悪い	
全 体	2026年見通し	15.6	0.3	2.5	12.8	52.7	31.7	25.1	5.4	1.1	△16.2
	2025年見通し	14.1	0.3	2.2	11.6	51.1	34.8	27.9	6.0	0.9	△20.8
	2024年見通し	16.8	0.3	2.5	14.0	49.1	34.1	26.6	6.3	1.1	△17.3
	2023年見通し	12.4	0.2	1.7	10.5	42.7	44.8	34.4	9.0	1.4	△32.4
	2022年見通し	15.3	0.3	2.5	12.6	42.3	42.4	32.1	9.0	1.3	△27.1
	2021年見通し	6.5	0.2	1.0	5.3	28.8	64.7	41.8	19.0	4.0	△58.2
地 域 別	北海道	15.0	0.1	2.2	12.7	49.4	35.7	28.0	6.7	1.0	△20.7
	東北	11.9	0.2	0.9	10.7	45.7	42.4	33.1	8.0	1.3	△30.6
	関東	15.9	0.2	1.8	13.9	50.5	33.6	26.1	7.1	0.4	△17.7
	首都圏	15.1	0.3	2.7	12.1	58.1	26.8	21.6	4.2	0.9	△11.7
	北陸	14.6	0.6	3.1	10.9	49.0	36.4	28.2	6.6	1.6	△21.7
	東海	14.9	0.4	2.0	12.6	49.7	35.4	28.5	5.4	1.5	△20.5
	近畿	20.5	0.4	3.8	16.3	50.0	29.5	23.6	4.6	1.4	△9.0
	中国	12.5	0.3	2.5	9.8	49.1	38.4	29.7	7.0	1.7	△25.9
	四国	11.5	0.5	0.7	10.3	57.9	30.6	25.5	4.4	0.7	△19.1
規 模 別	九州北部	14.3	0.3	1.9	12.1	60.8	24.9	18.2	5.6	1.1	△10.6
	南九州	16.8	0.6	2.4	13.9	54.7	28.5	22.9	4.9	0.7	△11.6
	1～4人	9.5	0.3	1.4	7.8	53.0	37.5	28.7	7.1	1.6	△27.9
	5～9人	15.2	0.2	2.5	12.5	53.8	31.0	25.0	5.1	0.9	△15.8
	10～19人	17.7	0.3	2.9	14.5	51.6	30.7	24.2	5.4	1.1	△13.0
	20～29人	19.7	0.4	2.9	16.4	53.2	27.1	22.4	4.0	0.7	△7.4
	30～39人	20.2	0.1	2.8	17.2	54.2	25.6	19.7	4.7	1.2	△5.4
	40～49人	23.2	0.2	3.9	19.0	52.7	24.1	20.8	3.0	0.4	△1.0
	50～99人	24.0	0.7	4.1	19.2	48.8	27.2	22.9	4.1	0.3	△3.2
業 種 別	100～199人	24.9	0.8	5.4	18.7	54.1	21.0	19.1	1.2	0.8	3.9
	200～300人	23.1	1.7	3.4	17.9	52.1	24.8	23.1	0.9	0.9	△1.7
	製造業	17.2	0.4	2.6	14.2	49.6	33.2	25.6	6.1	1.4	△16.0
	卸売業	14.8	0.2	2.5	12.2	49.3	35.9	28.1	6.3	1.5	△21.0
	小売業	10.5	0.3	1.4	8.9	50.6	38.8	30.9	7.1	0.9	△28.3
	サービス業	15.9	0.4	2.6	13.0	57.8	26.2	21.5	3.6	1.1	△10.3
業 種 別	建設業	18.3	0.3	3.3	14.7	54.7	27.0	22.0	4.1	0.8	△8.6
	不動産業	14.6	0.4	2.1	12.0	62.6	22.9	19.0	3.6	0.3	△8.3

○来年の売上は5年連続でプラスの見通し

2026年の自社の売上額見通し（伸び率）を「増加－減少」でみると、前年比0.2ポイント改善し11.8となった（図表14）。増加見通しが減少見通しを上回るのは5年連続で、1992年の調査開始以来、過去2番目に高い数値となった。

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

従業員規模別では、1～4人を除くすべての階層でプラスとなった。ただし、9人以下の規模階層では相対的に弱気の見通しが目立った。また、総じて規模が大きいほど強気の傾向がみられた。業種別では、すべての業種でプラスとなったが、小売業は相対的に弱気となっている。

図表14 2025年比での2026年における自社の売上額伸び率見通し

（単位：％）

選択肢			1	2	3	4	5		6	7	8	9	
		増加 (A)	30%以上	20～29%	10～19%	10%未満	変化 なし	減少 (B)	10%未満	10～19%	20～29%	30%以上	(A) - (B)
全 体	2026年見通し	32.9	1.0	1.3	7.8	22.9	45.9	21.2	14.6	4.4	1.2	0.9	11.8
	2025年見通し	33.7	0.9	1.5	8.5	22.8	44.2	22.1	15.1	4.6	1.3	1.1	11.6
	2024年見通し	36.9	1.0	1.8	10.1	24.0	42.5	20.6	13.8	4.6	1.3	0.9	16.3
	2023年見通し	32.3	1.1	1.7	9.2	20.2	40.5	27.2	17.7	6.8	1.8	1.0	5.0
	2022年見通し	34.2	1.6	2.6	9.9	20.2	39.1	26.7	16.3	6.8	2.1	1.5	7.6
	2021年見通し	20.2	1.2	1.8	5.8	11.5	30.2	49.6	23.0	15.1	6.7	4.7	△29.3
地 域 別	北 海 道	30.4	0.6	1.0	6.2	22.6	42.1	27.5	19.4	5.8	1.6	0.6	2.9
	東 北	28.9	1.0	0.9	5.7	21.3	44.3	26.8	17.3	7.1	1.4	1.0	2.1
	関 東	35.8	1.8	1.3	7.2	25.5	40.9	23.3	16.0	4.9	1.2	1.2	12.6
	首都 圏	29.6	0.7	1.2	7.3	20.4	54.6	15.8	11.6	2.6	1.0	0.6	13.8
	北 陸	35.2	1.7	0.9	8.1	24.5	39.7	25.1	16.0	6.5	1.7	0.9	10.1
	東 海	35.4	1.2	1.0	8.5	24.6	40.1	24.5	17.7	4.6	1.2	1.1	10.9
	近 畿	38.5	1.3	1.7	9.3	26.2	40.6	20.9	13.9	4.9	1.0	1.1	17.6
	中 国	32.5	0.9	1.7	8.7	21.2	44.0	23.5	16.1	4.6	1.7	1.1	9.0
	四 国	30.1	0.5	0.5	7.4	21.8	47.4	22.5	15.2	5.3	1.1	0.9	7.6
	九 州 北 部	31.7	0.6	2.3	8.6	20.2	52.7	15.6	10.1	3.9	0.8	0.8	16.2
	南 九 州	33.0	0.8	1.3	7.4	23.5	48.1	18.9	13.7	3.4	1.0	0.8	14.1
規 模 別	1 ～ 4人	22.9	1.0	0.8	5.5	15.8	51.8	25.2	16.7	5.6	1.5	1.5	△2.3
	5 ～ 9人	32.1	1.1	1.5	7.1	22.4	48.2	19.7	13.7	4.2	1.1	0.7	12.5
	10 ～ 19人	36.8	0.7	1.7	8.7	25.7	42.6	20.6	14.9	3.7	1.5	0.5	16.1
	20 ～ 29人	38.5	0.9	1.2	8.5	27.9	43.0	18.5	12.4	4.3	0.9	1.0	20.0
	30 ～ 39人	39.2	1.3	1.2	10.5	26.2	41.1	19.7	14.0	4.7	0.6	0.4	19.4
	40 ～ 49人	45.4	0.9	1.6	11.5	31.4	39.7	14.9	11.2	3.0	0.6	0.1	30.5
	50 ～ 99人	46.9	1.7	1.4	11.6	32.2	36.2	16.9	13.0	2.9	0.7	0.3	29.9
	100 ～ 199人	52.8	1.6	2.8	12.7	35.7	31.0	16.3	12.7	3.2	0.0	0.4	36.5
	200 ～ 300人	57.3	0.9	3.4	8.5	44.4	26.5	16.2	13.7	1.7	0.9	0.0	41.0
業 種 別	製 造 業	35.4	1.0	1.4	9.0	24.0	43.3	21.3	14.7	4.3	1.3	1.0	14.2
	卸 売 業	33.9	0.4	0.8	6.3	26.4	44.4	21.7	15.7	4.5	0.8	0.7	12.2
	小 売 業	26.0	0.5	0.9	4.9	19.8	48.1	25.9	19.1	5.2	1.0	0.6	0.2
	サ ー ビ ス 業	34.5	0.5	1.0	7.6	25.4	49.1	16.3	12.2	2.9	0.6	0.6	18.2
	建 設 業	33.9	1.8	2.0	9.2	20.9	43.8	22.2	13.1	5.6	2.2	1.4	11.7
	不 動 産 業	30.9	2.4	1.3	8.4	18.8	53.2	16.0	10.7	3.5	0.8	0.9	14.9

○「改善見通しが立たない」回答割合が上昇

自社の業況が上向く転換点については、「業況改善の見通しは立たない」が1.2ポイント上昇の26.6%となった（図表15）。同項目の上昇は4年連続となり、コロナ禍以降、業況改善の見通しが立たない企業が増加傾向にある。一方で、「すでに上向き」は0.4ポイント低下したものの、調査開始以来の平均ポイント（12.9%）は大きく上回った。

従業員規模別にみると、昨年に引き続いて、従業員10人以上の階層では、軒並み「すでに上向き」が「業況改善の見通しは立たない」を上回っているものの、9人以下の階層では正反対の結果となっている。業況改善は、規模による二極化の様子が大きいといえる。

図表15 自社の業況が上向く転換点の見通し

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7
		すでに上向き	6か月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しなし
全 体	2026年見通し	18.9	9.6	17.8	10.5	9.2	7.4	26.6
	2025年見通し	19.3	9.4	17.7	10.9	10.0	7.2	25.4
	2024年見通し	19.8	10.7	18.2	11.8	10.0	7.1	22.5
	2023年見通し	14.4	9.7	19.7	15.3	11.6	7.4	21.9
	2022年見通し	14.8	13.4	23.1	14.6	9.9	6.0	18.2
	2021年見通し	9.6	10.4	23.3	19.0	12.5	6.8	18.4
地 域 別	北海道	18.7	7.8	15.4	9.4	8.9	7.5	32.3
	東北	11.9	10.0	14.3	11.8	9.8	8.8	33.4
	関東	16.6	13.9	19.1	9.3	8.1	6.9	26.0
	首都圏	20.3	7.5	16.5	10.1	10.3	8.8	26.5
	北陸	17.8	10.6	20.4	11.4	9.5	6.6	23.9
	東海	19.0	11.7	20.7	10.8	8.3	5.3	24.2
	近畿	20.9	13.1	19.9	11.0	8.2	6.2	20.7
	中国	17.4	9.0	18.2	10.0	8.9	6.7	29.8
	四国	18.3	4.7	15.7	11.7	8.0	8.7	32.9
規 模 別	九州北部	23.2	6.0	16.3	10.0	11.9	8.9	23.7
	南九州	15.9	8.7	17.8	11.2	8.7	7.0	30.6
	1～4人	11.4	7.6	14.9	9.2	8.6	8.6	39.7
	5～9人	17.0	10.2	19.5	10.2	9.5	7.2	26.4
	10～19人	22.7	8.8	19.9	11.6	9.9	6.7	20.5
	20～29人	24.9	11.1	20.0	11.9	9.8	6.7	15.5
	30～39人	25.3	13.1	17.4	11.5	8.9	6.8	17.0
	40～49人	28.9	12.5	17.0	10.1	9.6	7.6	14.3
	50～99人	25.6	12.6	20.6	12.5	10.7	5.8	12.2
業 種 別	100～199人	33.3	12.9	19.2	13.7	5.1	5.5	10.2
	200～300人	32.5	16.2	18.8	11.1	8.5	3.4	9.4
	製造業	18.7	11.2	19.5	11.0	9.1	7.2	23.3
	卸売業	18.2	8.6	18.1	10.4	10.0	7.0	27.7
	小売業	11.9	8.9	17.0	9.4	8.2	7.6	37.0
	サービス業	21.1	8.7	15.0	9.5	8.6	8.6	28.5
業 種 別	建設業	23.5	8.5	17.8	11.5	9.6	7.0	22.1
	不動産業	22.2	10.6	16.5	10.6	10.8	7.6	21.7

○約3割で紙の手形・小切手が残存

政府や全国銀行協会は、2027年3月末までに紙の手形・小切手を廃止する方針を示している。2025年12月時点における資金決済手段の利用状況は、「紙の手形・小切手を使っている」が29.7%となり、約3割の企業で紙の手形・小切手が残存している結果となった（図表16）。その要因内訳をみると、「取引先との慣行で使わざるを得ない（15.1%）」が最も多く、以下「経理事務の変更が困難（4.1%）」、「コスト面で現状のままだ最適（3.8%）」と続いた。

一方で、「紙の手形・小切手をやめた」は26.3%となり、移行後の資金決済手段としては「IB（13.2%）」と「でんさい（11.9%）」の2つが大半を占めた。

図表16 紙の手形・小切手等の資金決済手段の利用状況

（単位：％）

選択肢			1	2	3	4	5	6		7	8	9	0
		紙の手形・小切手を使っている							紙の手形・小切手をやめた				そもそも使っていない
		取引先との慣行で使わざるを得ない	経理事務の変更が困難	コスト面で現状のままだ最適	でんさい、IB等のセキュリティ面に懸念	でんさい、IB等の操作面に懸念	その他		でんさい	IB	その他		
全 体		29.7	15.1	4.1	3.8	1.3	2.8	2.6	26.3	11.9	13.2	1.1	44.1
地域別	北海道	34.5	17.3	5.1	4.0	1.4	3.4	3.3	24.5	10.5	13.3	0.7	41.0
	東北	28.2	12.3	4.6	4.2	1.1	2.6	3.4	22.1	7.8	13.0	1.3	49.8
	関東	27.2	14.7	3.5	3.5	1.0	2.4	2.2	29.6	15.2	12.7	1.7	43.2
	首都圏	26.5	13.9	3.8	2.9	1.3	3.1	1.5	22.8	11.0	11.1	0.8	50.7
	北陸	28.2	14.2	4.0	2.9	0.6	3.0	3.5	36.4	15.5	18.3	2.6	35.4
	東海	32.8	17.2	4.3	4.5	1.3	2.0	3.4	31.1	13.5	16.3	1.3	36.1
	近畿	36.3	18.9	4.8	5.1	1.2	2.4	3.9	30.1	14.7	14.2	1.2	33.6
	中国	26.6	15.7	2.8	3.4	0.5	1.4	2.8	29.4	14.2	14.5	0.8	43.9
	四国	36.4	16.3	4.4	6.1	2.8	3.5	3.3	18.6	7.9	8.9	1.9	45.0
九州北部		24.2	11.6	4.5	2.3	0.8	3.6	1.4	25.8	10.8	14.2	0.8	50.0
南九州		20.9	7.6	2.0	3.7	2.7	3.8	1.1	17.6	5.6	10.7	1.3	61.5
規模別	1 ～ 4人	23.3	9.8	3.8	3.9	1.1	3.1	1.6	15.0	6.0	7.6	1.4	61.7
	5 ～ 9人	32.0	15.4	4.4	4.2	1.5	3.4	3.0	24.6	9.6	13.7	1.3	43.4
	10 ～ 19人	33.9	17.7	4.6	4.2	1.2	2.8	3.4	32.0	15.3	15.8	0.8	34.1
	20 ～ 29人	36.0	20.5	4.4	3.4	2.4	2.9	2.4	32.7	14.5	17.1	1.1	31.3
	30 ～ 39人	31.3	18.7	3.3	3.0	0.9	2.1	3.4	37.2	19.3	17.0	0.9	31.6
	40 ～ 49人	29.9	15.8	4.4	4.3	0.7	1.6	3.0	32.9	13.0	19.4	0.5	37.2
	50 ～ 99人	35.8	22.9	3.5	2.4	1.3	1.7	4.1	45.1	26.4	18.0	0.7	19.1
	100 ～ 199人	32.3	21.4	3.5	1.2	0.8	1.6	3.9	47.9	25.7	21.0	1.2	19.8
	200 ～ 300人	35.3	21.6	3.4	2.6	0.0	1.7	6.0	50.0	25.0	22.4	2.6	14.7
業種別	製造業	36.5	19.2	4.9	4.0	1.5	3.6	3.3	34.3	18.8	14.2	1.3	29.3
	卸売業	37.7	21.9	4.0	4.6	1.5	3.2	2.5	31.7	16.4	14.2	1.1	30.7
	小売業	23.5	10.2	3.7	4.5	0.7	2.2	2.2	17.2	4.8	10.6	1.7	59.3
	サービス業	19.8	8.5	3.3	2.9	1.1	1.8	2.0	14.7	2.5	11.5	0.8	65.5
	建設業	32.7	16.5	4.7	3.5	1.6	3.3	3.0	31.7	14.1	16.6	1.1	35.6
	不動産業	12.6	4.9	2.0	2.5	0.8	0.8	1.6	12.2	2.4	9.4	0.4	75.2

「調査員のコメント」から

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

(1) 業況堅調

- ① 業界全体では伸び悩んでいるものの、デジタル案件の受注等、ペーパーレス化の時代にうまく適合することで、売上を安定させている。(印刷物製造 北海道)
- ② 中古車仕入価格は上昇しているものの、顧客へのアフターサービスの充実によって買替え需要を喚起できており、業況好調である。(自動車販売 山形県)
- ③ ニッチな業界であり、競合他社が極めて少ないため、着実に収益が増加している。(ダンス衣装小売 埼玉県)
- ④ 徹底した工程・原価管理で、利益率10%以上を実現。通常では受注が難しいホール建設や施設改修の案件を獲得できたため、来年は増収を見込む。(総合建設業 静岡県)
- ⑤ 同じ商圏を持つ競合他社2社が廃業したことで、利用者が急増している。(スポーツクラブ 静岡県)
- ⑥ 近隣業者へ小ロットで販売するなど地域密着型の経営で業況堅調。(電設資材・制御機器卸売 大阪府)
- ⑦ 万博関連の特需により過去最高の売上高となった。来年も地元エリアで開発事業が予定されているため、安定的に受注確保できる見込みである。(看板製作・設置 岡山県)

(2) 苦境

- ① 元請けの建設会社が経営破綻したことで、多額の売掛金が回収困難となり、業況悪化。(土木工事 北海道)
- ② 地元産の需要は堅調も、安い外国産の輸入による市場価格の下落と取引先減少を懸念。(木材・木製品製造 北海道)
- ③ 県内各地でクマの出没が相次いだことで外出控えが生じてしまい、来店客数が減少傾向。(道の駅 秋田県)
- ④ 経営改善計画に基づき、アクションプランに取り組んでいるが、見込んでいた収益を確保できていないため、従業員を削減せざるを得ない。(金属製品製造 新潟県)
- ⑤ 節約志向がみられるなか、同社が取り扱う高級家具への消費回復には時間を要する。(家具・仏壇小売 愛知県)
- ⑥ 卸している小売店の販売状況が悪く、業況が芳しくない。販売チャネルが多様化しているため、当社のビジネスモデルは今後縮小が見込まれる。(肌着卸売 大阪府)
- ⑦ 少子化に伴う学校の統廃合によって売上減少。ライバル企業はないが、売上増加の見込みも立たないため、退職した従業員の補充も行わない。(教材卸売 岡山県)
- ⑧ 土地の仕入価格や宅地開発の造成費用の高騰だけでなく、金利上昇による支払利息の増加もあり、利幅が縮小している。(宅地開発・仲介・アパート管理 山口県)

(3) 販売価格・仕入価格

- ① 低コストのクリーニング店が徐々に進出してきているため、十分な価格転嫁が難しい。(クリーニング 岩手県)
- ② 仕入価格が上昇しているが、同業者間での競争が激しく、販売価格への十分な転嫁が困難。販路拡大、経費削減により収益確保を目指す。(電設機材卸売 福島県)
- ③ 従前からメーカーからの値下げ要請や、仕入先からの値上げ要請を受けているが、利益率維持のためにどちらも断っている。(機械工具・溶接機器卸売 茨城県)
- ④ 仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できない状況が続いていたが、今期から販売先との協議を経て転嫁できたため、業況改善につながった。(自動車用品小売 新潟県)
- ⑤ 昨今の物価上昇に伴って不採算物件の値上げが許容され、利益率が回復しつつある。(不動産売買 静岡県)
- ⑥ 天候的な要素により野菜の仕入価格の変動が大きく、価格への反映が遅れると収益にも大きな影響を与えるため、値決めが難しくなっている。(青果卸売 兵庫県)
- ⑦ 原材料価格の高騰分を販売価格へ十分に転嫁できていないため、中小企業診断士を交えて価格交渉への方針を検討中である。(トランス製品製造 熊本県)

(4) 人手不足・対策

- ①案件は豊富だが、人手不足や従業員の高齢化が課題。若手や即戦力人材の確保が難しい。
(一般土木建設 北海道)
- ②仕事量はあるものの、最低賃金の上昇に伴い、パートタイマーが勤務時間を減らさざるを得なくなったため、さばききれない。
(衣服縫製 埼玉県)
- ③優秀な人材が退職したことで、内部体制の不安定化が予想されるため、従業員のスキルアップや専門人材の確保等の早急な体制整備が必要。
(建築資材卸売 新潟県)
- ④従来はハローワークを通じて日本人を募集していたが、ほとんど応募がないため、初めて外国人実習生2名を受け入れた。
(防水工事 静岡県)
- ⑤代表者が高齢で後継者もいないため、近い将来廃業する予定である。
(タイル設備機器卸売 兵庫県)
- ⑥人手不足を解消するため、ハローワーク等の求人を活用しているが、短期間で退職してしまうケースが多く、なかなか定着につながらない。
(金属製品製造 岡山県)
- ⑦中休みを入れて営業時間を短縮することで人手不足分をカバーしている。一方で、人手が集まれば時間短縮が不要となり、売上増加が見込める。
(うどん店 福岡県)

(5) 手形・小切手

- ①でんさいやIBはコスト面での懸念が強く、元請先からの打診等もないため、利用しない意向。
(設備工事 北海道)
- ②IBへの移行作業を進めているが、取引先との慣行やセキュリティ面での不安等から、現状は部分的に手形・小切手を残さざるを得ない。
(繊維品卸売 北海道)
- ③手形・小切手は使っておらず、現金と口座振込のみ利用しているため、特段影響はない。(ギフト卸売 群馬県)
- ④取引先からでんさい利用の要請があったが、経理担当が高齢なため、対応に苦慮している。
(鉄筋加工組立 新潟県)
- ⑤手形で代金回収していた先からでんさいへ変更したいとの要請を受けて利用しているが、取引先の大半はIBを利用している。
(ゴム紐等製造 愛知県)
- ⑥当社はでんさいに移行したものの、依然として紙の手形を振り出してくる取引先は多い。
(土木資材卸売 三重県)
- ⑦IBの方が手形・小切手より便利だとは思いますが、セキュリティ面等で不安が大きいため、移行に対しては抵抗感がある。
(解体業 三重県)
- ⑧取引先との慣習で手形が一部残っているが、少しずつでんさいに移行中。でんさいの方が事務作業の手間が減って楽だと感じている。
(生活雑貨卸売 岡山県)

(6) 海外情勢による影響

- ①中国との関係が悪化していくことによって、日本産水産物の商取引復活に相応の期間を要するのではないかと懸念している。
(包装資材卸売 北海道)
- ②6～9月ごろまでは米国関税の影響を受け、受注がストップする時期もあったが、現在はある程度見通しも立ち、安定している。
(金属部品製造 埼玉県)
- ③主要取引先が中国からの受注が多いため、来年以降の売上見通しが立たない。
(ローラー製造 神奈川県)
- ④メーカーの生産調整は落ち着いてきたが、米国の景気や関税の影響でブレーキがかかる懸念もある。既存先に依存せず、新規開拓に努める。
(油圧配管製造 静岡県)
- ⑤取引先から新規案件の話があったが、米国関税や中国との情勢悪化等を懸念し、延期となった。
(鋼板卸売 愛知県)
- ⑥米国関税の影響は今のところ大きくないが、動向には注視を要する。現在中国やタイに拠点があるが、他国にも新拠点を設けることを検討中。
(バネ製品製造 大阪府)
- ⑦中国から輸出規制がかけられているレアアース等の材料不足を補うべく、新たに国内メーカーからの仕入れを開始した。
(超硬合金製造 岡山県)

(7) 前向きな取組み

- ①地元の学生とともに商品開発を行うなど、積極的に地域貢献活動を行っている。(清酒製造 北海道)
- ②インスタグラムによる情報発信に注力したことで、モデルハウスへの来場者数が増加傾向にある。そこから成約件数の増加につなげたい。(不動産代理・仲介 北海道)
- ③定休日、残業時間の見直しを通じて、従業員の意識改革を図っている。(建築金物・建設資材等小売 茨城県)
- ④受注動向に応じて設備投資を実施するなど、徹底した生産管理を行っている。今後は新技術の開発に注力し、他社との差別化を図る。(半導体部品製造 長野県)
- ⑤理念の共有や各課の管理体制の見直し、部門間連携等を強化することによって、全社的な組織力向上の実現を目指している。(めっき等製造 長野県)
- ⑥各地方における食関連のイベントに積極的に参加することで、売上規模の拡大を図っている。(製茶 静岡県)
- ⑦新たに近隣の商業施設にてシミ抜きの実演を行うことで新規顧客の獲得を目指している。(クリーニング 岡山県)
- ⑧DX化による生産性向上に注力することで、職人に頼らない営業形態の確立に努めている。(総合工事 山口県)

※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

SDGsの実践により企業価値を高める中小企業②

ー 東明興業株式会社（東京都練馬区）の挑戦 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）中小企業、SDGs経営、企業価値向上、産業廃棄物処理、情報開示、
埼玉縣信用金庫、リサイクル、再資源化、逆製造業、家族愛

（視 点）

「信金中金月報（2024年9月発刊）」では、2023年度からの調査活動の“一里塚”の位置づけで「特集号」として、中小企業におけるSDGs経営の好事例を紹介した。

本稿では、引き続きSDGs経営に焦点をあて、「逆製造業」をビジネスモデルに掲げて産業廃棄物から新たな資源を創り出すことに挑戦する東明興業（株）（東京都練馬区）による企業価値向上への取組みを紹介する。

（要 旨）

- 同社は、1976年2月に創業し、2025年2月で50周年目を迎えた。本業の産業廃棄物処理業では、産業廃棄物の収集運搬、積替保管から、1989年には業界に先駆けて中間処理工場を設営する等、産業廃棄物業界の「ファーストペンギン」としての役割を果たしてきた。また、社名にちなんで「とうめいスピリット」、すなわち「透明な情報開示と、先を見透かす力」を標榜し、社内外への徹底した情報開示に取り組んでいる。
- 同社は、1989年9月、埼玉県所沢市に、当時としては国内で初めてとなる、処理工程をラインで連携させた中間処理施設を設営した。その後、紆余曲折がありながらも、「処理の見える化」を率先して実践し、地域活動等を通じて関係者とのコミュニケーションを深めることで、取引先だけではなく地域住民からも十分な理解を得て、「地域と共存共栄」の経営姿勢を貫いている。また、1999年にISO14001（環境マネジメントシステム）、翌2000年にISO9001（品質マネジメントシステム）、2003年にはOHS18001（現ISO45001、労働安全衛生マネジメントシステム）を取得する等、崇高な経営理念・方針の実践、実現に向けて日々邁進している。
- 産業廃棄物を再資源化するビジネスを「逆製造業」と自ら位置づけるとともに、基準値の達成等を目的化した表面的な取組みではなく、実際の取組みの中身で勝負し続けている。50周年を礎に新たな挑戦にも挑んでいく等、社章に込めた「“志向及品質”面での実質日本一」を目指し、「サステナブル」をキーワードとした経営に取り組んでいきたいと意気込む。

1. はじめに

「信金中金月報（2024年9月発刊）^(注1)」では、2023年度からの調査活動の“一里塚”の位置づけで「特集号」として、中小企業におけるSDGs経営の好事例を紹介した。

本稿では、引き続きSDGs経営に焦点をあて、「逆製造業」をビジネスモデルに掲げて産業廃棄物から新たな資源を創り出すことに挑戦する東明興業（株）（東京都練馬区）による企業価値向上への取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、東明興業（株）代表取締役 伊勢文雄様、執行役員（品質業務）谷川正幸様に取材をさせていただいた。また、2025年10月18日に開催された同社主催の東明まつりの写真撮影では、埼玉縣信用金庫戸田支店 支店長代理 黒柳輝様にご協力いただいた。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。

2. 東明興業株式会社によるSDGs経営の深化に向けた挑戦

(1) 事業の概要

同社は、1976年2月、代表取締役会長である福田義明氏^(注2)が創業し、2025年2月で50周年目を迎えた。社名の由来は、読んで字のごとく「東京で義明が業を興す」であり、社章は、「“志向及品質”面での実質日本一を目指す」という意味を込めて富士山とした（図表1）。

本業では、産業廃棄物の収集運搬、積替保管^(注3)から、1989年には業界に先駆けて中間処理工場を設営する等、産業廃棄物業界の「ファーストペンギン」としての役割を果たしてきた。また、社名にちなんで「とうめいスピリット」、すなわち「透明な情報開示と、先を見透かす力」を標榜し、社内外への徹底した情報開示に取り組んでいる。さらに、時流に応じて事業を多角化する中で、系列企業3社^(注4)を有する等、自社完結型のグループ経営に徹している。

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.sebri.jp/publication/geppo/20240902-20248.html>) を参照

2. 福田会長は、1963年に集団就職で都内の印刷会社に就職し、車社会になる時流の中で自動車整備会社に転職した。自動車整備士の資格を取得する等精力的に職務に努める中、その会社の野球チームの仲間からの誘いがきっかけとなり、高度成長期の建設ラッシュも後押しとなって、同社の創業に至っている。

3. 排出事業場から処分場までの収集運搬工程の間で、廃棄物を車両から荷下ろしして一時保管や別の車両への積替を行うこと。同社は、1978年に、埼玉県から許可を取得している。

4. 福明（株）（会社経営のコンサルティングに関する業務等）、東明企業（株）（特定再資源屋外保管業に関する業務等）、宝明興業（株）（ゴルフ場の運営に関する業務・自然エネルギー等による発電事業等）であり、そのほか、出資会社として4社・団体がある。詳細は、同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/group.html>) を参照

図表1 同社の概要

代表者	福田 義明(会長) 伊勢 文雄(社長)		
本社所在地	東京都練馬区		
主力業務	産業廃棄物収集・ 運搬、中間処理		
従業員数	190名		
設立年月	1976年2月		
資本金	8,000万円		
ロゴマーク			

(備考) 1. 写真(中央)は、左から取材に応じていただいた代表取締役 伊勢文雄様、執行役員(品質業務) 谷川正幸様、写真(右)は所沢支社(中間処理施設)
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

崇高な経営理念・方針(図表2)の下、1999年にISO14001、翌2000年にISO9001、2003年にはOHS18001(現ISO45001)を取得する^(注5)等、“目指す姿”に向けて邁進している。これらの理念・方針は人事評価基準に紐づけられ、社員一人ひとりがスキルだけではなく人間力も高めながら切磋琢磨している。また、理念・方針の浸透を図るため、3期ごとにOneOnOne ミーティングを実施している。

図表2 基本理念・方針

<p>社 是</p> <p>誠意 真心をこめて</p> <p>規律 秩序を守り</p> <p>努力 一生懸命つくす</p> <p>経営理念</p> <p>頭を使って知恵を出せ 体を使って汗をかけ 知恵も汗も出せない者 黙って静かに去れ</p> <p>企業理念</p> <p>「我が東明は惜しみます誠意をもって 規律を正し身命に努力する 「我が東明は廿一世紀の資源開発を 創造し地球美化に挑戦する 「我が東明は無限の知恵と至汗の 精神を履行し社会に貢献する</p> <p>五訓</p> <p>一、お早うございます 二、お世話になります 三、有難うございます 四、宜しくお願いします 五、お疲れ様です</p>		<p>〈基本方針〉</p> <p>1. 当社の事業活動に関連する法律・条例・協定の遵守、社内組織体制を明確にし、品質・環境・安全の運用管理を履行する。</p> <p>2. 顧客及び仕様先の要求に応じた品質・環境・安全の維持管理を履行し、品質の向上、環境・安全の配慮に努める。</p> <p>3. 環境負荷並びに資源消費の低減及び、副産物のリサイクル化の研究開発を推進し、地球温暖化の削減に努める。</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

(注)5. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/iso.html>) を参照

4. 健康管理及び安全な職場環境並びに無事故・無災害の維持管理を履行し、疾病障害、労働災害の防止に努める。
5. 社会・地域・顧客及び協力業者と信頼関係を築き、地球環境の汚染防止並びに全ての労働に配慮した快適な職場環境の向上に努める。
6. 状況の変化に基づき品質・環境・安全の目的・目標を定め、定期的に見直しを行い継続的改善を図る。
7. 品質・環境・安全に関する教育訓練を行い、全社員・協力業者に、マネジメントシステムの理解と意識の向上を図る。

〈五つの誓い〉

全てに於いて、

- 一. 決定事項を厳守する
- 一. 精神向上に努力する
- 一. 言訳の前に実行する
- 一. 環境安全に配慮する
- 一. 協調を計り躍進する

(出所) 同社ホームページ

本業における同業他社との違いの一つとして、同社は、東京オリンピック・パラリンピックをはじめ、大規模なイベント会場の撤去、廃棄物収集運搬・処分を多数行っている。こうした仕事を請け負える背景には、すべての社員が正社員^(注6)で、強い責任感を持って仕事に臨む姿勢が根付いていることに加え、全車両の運行ルートをGPSで一元管理する(図表3)等^(注7)、一連の処理工程に透明性を持たせることで、取引先(委託者)から高い信頼を得られていることが挙げられる。特に、ドライバーは、仕事の最前線に立ち、「ドライバーで同社の評判が決まる」ことから、全員正社員であることは、同社の強みの一つとなっている。

図表3 GPS機能を活用した運行状況・軌跡の管理システム



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)6. 全員日本人で外国人採用は行っていない。また、ドローン操作に長けている、社内ポスターを自作できるといった、多彩な人材を確保している。

7. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/digitako.html>) を参照

また、廃棄物の収集運搬業務を他社に委託せずに自社で完結していることも同社の強みの一つとなっている。中間処理施設に搬入される廃棄物の日々の分量を品目別に正確に把握できることから(図表4)、搬入が少ない品目の担当者が多い品目の担当者を手伝う等、担当横断的に協力し合う雰囲気が醸成されている。

図表4 正門に掲示された各ヤードの日々の搬入・処理量



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

2017年に社歌「決断(けじめ)^(注8)」を制作したのを手始めとして、翌18年に社歌「いつまでも」およびテーマソング、2021年に「第三弾^{ときよ}「時代」」、2024年には「好きです東明」を次々とリリースしている。新年会、忘年会等の社内イベントがあるたびに歌われるとともに、カラオケで社員が競い合うことがある等、社員が自社に愛着と誇りを持つことにつながっている。なお、福田会長は「社員は家族」と強調し、社員間のコミュニケーションを大切にしている。例えば、自社ビル(フォーチュン高野台)の1階にお食事処『旬の味 福家』^(注9)を運営しており、50名ほどを収容できる規模のため、社内でのイベントで活用する等、「コミュニケーションの場」として活用している。

1989年には昭和天皇「大喪の礼」葬儀施設の廃棄物のリサイクルという重大な責務を担った。また、国土交通省、埼玉県等の官公庁からは、災害復旧、緑地保全、消防人命安全等で数々の感謝状を贈呈されている。2024年3月には、(一社)東京都信用金庫協会による優良企業表彰で優秀賞^(注10)に輝いている。こうした実績が、周辺の自治体や大手ゼネコン等をはじめとする取引先からの高い信頼につながり、現在の得意先・取引先数は800社を超えている。

今後も、得意先・取引先との関係を深めて大切にしていきながら、50周年を礎に新たな挑戦にも挑んでいく等、「サステナブル」をキーワードとした経営に取り組んでいきたいと意気込む。

(注)8. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/images/shaka/shaka.html>) を参照

9. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/socialwelfareactivity.html>) を参照

10. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/images/news/202403151000.pdf>) を参照

(2) SDGs経営の実践

① 事業の成長期

福田会長は、社員の劣悪な作業環境や環境への負荷等を憂慮し、「建屋内に中間処理施設を設営できないか」という強い想いを抱いていた。この想いの中、市街化調整区域であった設営予定地について埼玉県都市計画審議会から建築基準法上の位置指定を取得する等のために、数年にわたる苦労があったものの、1989年9月、埼玉県所沢市に中間処理施設（図表5）を設営することができた。設営当時、処理工程をラインで連携させた中間処理施設は国内で初めてであったため、全国の行政関係者等の視察依頼が絶えなかったという^(注11)。

図表5 現在の中間処理施設

① 混合破砕機



② 粗選別ヤード・廃プラスチック選別ヤード



③ がれき類ヤード



④ 石膏ボードヤード



⑤ 木くずヤード



⑥ 圧縮品出荷ヤード



⑦ 特定再生資源ヤード



(備考) 1. ①は、国内で設置第1号であり、国内に現存する4基のうちの1基である。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)11. 当時、年間300名以上の視察を受け入れていたという。

埼玉県からの勧めもあり、1993年に、多額を投じて、当時としては最先端の排ガス処理・サイクロンスクラバー・二次燃焼を備えた大型焼却炉を設置、稼働した。しかし、1998年頃からダイオキシンが社会問題としてクローズアップされるようになり、くぬぎの森での野焼き問題等が同社に飛び火し、NPO 法人や地域住民等から反対運動が起こるようになった。福田会長は「地域住民の理解がなければ事業を継続できない」と考え、1999年に大型焼却炉を自主停止・自主解体するという苦渋の決断を行った。当時、社員の間では、雇用への不安感が高まったというが、福田会長が事業方針を「焼却からリサイクルへ」と迅速に転換し、施設変更を計画したことで、結果的に危機を乗り切ることになった。2000年に建設リサイクル法が制定されてリサイクルへの時流が生まれる前であったことから、大きな英断であったといえよう。

なお、同社のリサイクル率は、2000年から順次、中間処理施設の廃棄物処理ラインを改良して処理能力を向上させてきたこと等により、1989年の34%から、2024年には95%^(注12)を達成している。また、最終処分場で埋立て処分をした後の状況についても、年1回、社員が現地に出向いて確認を行い、一連の処理状況を「仕入先管理表」に記録することで、取引先からの高い信頼の獲得につなげている。

大型焼却炉を自主停止・自主解体後1年ほどをかけて近隣地区の住民との間で環境保全協定を締結できたことをきっかけに^(注13)、2000年から年1回^(注14)、秋口を目途に「東明まつり」を開催している。社員の家族、協力会社や取引先だけでなく地域住民にも声をかけ^(注15)、最近では550名ほどが参加する一大イベントになっている。なお、2025年度は10月18日に開催された(図表6)。事業の継続のためには「地域と共存共栄」が欠かせないという経営姿勢を具現化した取り組みといえよう。そのほか、

図表6 東明まつり (2025年10月18日開催)



(備考) 埼玉縣信用金庫戸田支店撮影

(注)12. 残り5% (エミッション率)の埋め立てをしなければならない廃棄物(廃油、汚泥、アスベスト、廃蛍光灯等)については、外部委託により最終処分場(仙台、いわき等)で処理を行っている。

13. 地域住民との間では、その後も定期的に環境保全委員会を開催している (<https://www.tomei-ems.co.jp/chiikiyuwa.html>)。

14. コロナ禍の4年間は中止していたが、2024年度から再開している。

15. 参加する協力会社・取引先同士のコミュニケーションにつながるとともに、近隣住民に対しても「こういう取引先と付き合いがあり、こういう仕事をしている」ということを理解してもらえる機会となっている。

協力会社との間でも、法的には義務のない環境安全委員会を定期的に主催して情報共有を重ねることで、高い信頼につなげている。

リサイクルへの時流が生まれたことで大手企業の環境に対する意識も格段に高まり、取引先と粘り強く打ち合わせを繰り返した結果、廃プラスチックのフラフ燃料への再利用化に成功し、今でも同社のリサイクル事業の要になっている。また、サーマルリカバリー^(注16)の進展によってリサイクル率全体が高まり^(注17)、最終処分場に埋め立てられる廃棄物量も大幅に削減できた。さらに、中間処理施設による処分費は重量清算であることから、収集運搬・保管時に雨等に濡れないことが重要であり、屋内の中間処理施設は大きな“強み”となった。2007年に選別作業場にも屋根を設置したことで(図表5②)、社員にとっても作業しやすい環境が整備されている。

「積替保管から中間処理へ」、「焼却からリサイクルへ」という福田会長の英断が、次に続く事業の安定・飛躍に向けた大きな礎になったといえるのではないだろうか。

② 事業の安定期・飛躍期

(イ) 取引先の最前線に立つドライバーのスキルアップへの挑戦

バブル崩壊後から右肩下がりの建設不況が続く中、福田会長は、事業のさらなる安定化に向けて、独自性の観点から次々と適策を打ち出す。「現場に迷惑をかけない」ことをモットーに、自社の経営資源に応じて取引先の選別受注を開始するとともに、取引先ごとに専属ドライバーを配置した^(注18)。現在でも、取引先からは、コミュニケーションが円滑にできるとの好評を得ている。

2004年には、収集運搬車両をすべて排ガス規制対応車に入れ替えるとともに、安全面や効率化の観点から、全車両にドライブレコーダー、バックモニターを導入した。ドライバーによる安全確認(一人声かけ・一人KY(危険予測)・指差し呼称)も徹底している(図表7)。また、廃プラスチ

図表7 ステッカーでの安全確認・安全措置への喚起



(備考) 1. 写真は4tコンテナ車
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)16. 焼却の際に発生する熱エネルギーを回収・利用すること

17. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/images/ourspirit/jisseki.pdf>) を参照

18. 2025年9月末現在、収集運搬車両を82台保有し、ドライバーも台数に応じて82名確保できている。また、ドライバー同士の情報共有のため、班ごとに、毎月1回、定期的な会議を行っている。

ックを圧縮したり、品目ごとに専用の容器を準備したりすることで^(注19)、運搬効率が大きく向上するとともに、ドライバーによる積載の容易化を実現している。

2011年の東日本大震災による復興需要の落ち着きにより建設業界全体が落ち込む中、自社での内装解体、木造解体にも積極的に取り組んだ。その中で、ドライバーが解体作業から収集運搬までを一気通貫で担う「T-5W2H^(注20)」プロジェクトに取り組んでいる。ドライバー自身が、リサイクルできる品目とできない品目をしっかり理解していることから、積荷・積降の際に目視で仕分けた上でリサイクルできない品目だけを処理工程ラインに送ることができ、機械の電気使用料の削減につながる等、処理工程全体の効率化につながっている。また、ドライバー自身のスキルアップ向上等にもつながられているという。

(ロ)「とうめいスピリッツ」に基づく透明な情報開示に向けた挑戦

同社は、2009年から「堆積ゼロ運動」^(注21)を開始し、年4回(6月、9月、12月、3月の各月末)、工場内の廃棄物をゼロにする取組みを実践している。今では、品目ごとの担当者同士で堆積物をゼロにできるよう協力し合っており、社員の間では「達成することが当たり前」となっている。取引先から受託した廃棄物が確実に適正処理されている証明になるため、取引先からの信頼獲得のツールの一つとなっている。

また、産業廃棄物の処理フローを詳細に公表する^(注22)とともに、業界で先駆けて搬入数量や搬出数量等の実績値(実名や実数等)を詳細に情報公開し、適正に処理されていることを内外に向けて透明性を持って発信している^(注23)。

こうして積み重ねてきた一連の取組みが高く評価され、2025年7月に、(公財)産業廃棄物処理事業振興財団から、全国で3社・4工場しか取得できていない「資源化等情報適正開示施設適合証」の付与を受けた^(注24)。

(ハ) 取引先の利便性向上への挑戦

同社は、2009年から、独自の電子マニフェストシステムである「T-JAC」の運用を開始した^(注25)。本システムは、出資会社の禄栄(株)^(注26)(大阪府大阪市)が運営・管理している。これにより、マニフェスト(産業廃棄物管理票等)作成にかかる作業時間が大幅に短縮され、今では多くの取引先が利用するサービスとなり、電子マニフェスト化100%を実現している。

(注)19. 同社ホームページ(<https://www.tomei-ems.co.jp/propulsionsystemrecycling.html>)を参照

20. 養生、解体、楊重、清掃、産廃の5業種を一連で担い、品質管理や安全管理等での協力(Hand in Hand)を得てコスト(How much)削減を図ることを目的にした活動のこと

21. 直近の実績は、<https://www.tomei-ems.co.jp/images/ourspirit/taisekizoro.pdf>を参照

22. 同社ホームページ(<https://www.tomei-ems.co.jp/shorikotei.html>)を参照

23. 同社ホームページ(<https://www.tomei-ems.co.jp/jisseki.html>)を参照

24. 同社ホームページ(<https://www.tomei-ems.co.jp/images/news/202507241130.pdf>)を参照

25. 同社ホームページ(<https://www.tomei-ems.co.jp/images/kikaku/EDIban.pdf>)を参照

26. <http://www.6a6a.co.jp/>を参照

また、「Web 受注システム」^(注27) も自社開発し、初回の収集運搬車両の手配時に電話をするだけでID 登録ができ、その後は、車両の手配（予約）状況の確認や位置情報等をスマートフォンで確認できるよう、サービス提供も行っている。

こうした取引先本位のサービスを提供できるのは、廃棄物の収集運搬業務をすべて自社で完結できていることが大きな要因といえよう。

（二）「安全」・「環境」への徹底した配慮

経営理念・方針に基づき、「安全」や「環境」への配慮も欠かさない。

安全面では、毎月、社員に加えて協力会社もメンバーとする安全衛生委員会を開催し、情報交換や社員教育に余念がない。また、同社で選任した安全顧問による現場パトロールおよび安全指導を踏まえて手順や関連書式を見直したり、朝礼、日報、安全基本行動を徹底したりすることで、福田会長の念願であった「重大な疾病・労働災害ゼロ」を達成している。さらに、処理工程前の徹底した目視での分別作業により、中間処理施設での火事も未然に防ぐことができおり、万が一に備えて、サーモグラフィー画像で常時、監視も行っている（図表8）。

環境面では、解体事業部の解体現場において、事前調査により周辺環境に十分配慮し、工事計画の段階から騒音、振動、粉じん対策を講じることで、取引先だけでなく地域住民からも大きな信頼を得ている。2005年頃からは、J-クレジットを購入する等、カーボンオフセットに取り組み始めるとともに、2011年には東京ソラマチから排出される産業廃棄物を一手に委託されたことから、同社ホームページで東京ソラマチから排出される廃棄物による発電量を公表していた時期があった。その後、こうした発電量の「公表」から一歩踏み出し、「創電」に挑戦している^(注28)。木くずや廃プラスチックを破碎し、チップやRPF（固形燃料）等の発電燃料にしてバイオマス発電施設等へ送り出すことで、一般家庭約17,000世帯分にあたる約17万Kwhの発電に寄与している。また、ゴルフ場施設（群馬県藤岡市）の買収をき

図表8 中間処理施設全体の監視システム



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）27. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/images/kikaku/WebJuchu.pdf>) を参照

28. 同社ホームページ (<https://www.tomei-ems.co.jp/kankyo.html>) を参照

っかけに^(注29)、2018年から、2メガワット規模の太陽光発電設備を2か所、6メガワット規模を1か所設置(約6万坪の土地で1,133万Kwh相当を発電)することで^(注30)、年間5,245t-CO₂に上るCO₂排出量削減とともに、太陽光発電収入で安定的なゴルフ場経営にも貢献している。

(ホ)「逆製造業」としてのさらなる飛躍に向けて

2017年11月、「3S(整理・整頓・清潔)運動」による業界のイメージアップに貢献したことが評価され、「埼玉県産業廃棄物処理業「3S運動」奨励賞(スタイル賞)」を受賞した。2020年11月には、埼玉県環境SDGs取組宣言^(注31)を行い、翌21年には、グループ全体でSDGsの取組みに関する目標を宣言した。併せて、取引先銀行を通じて、複数回にわたってSDGs私募債での資金調達にも取り組んでいる。また、2023年10月に、国土交通省から、3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進への貢献が高く評価され、令和5年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰で国土交通大臣賞を受賞している^(注32)。

時流がリサイクルから再資源化の時代へ移りつつある中、現在、セメント原料にリサイクルしているがれき類の一部等を原料に、外部の専門家等の協力を得ながら、保水性に優れたALC(軽量発泡コンクリート)の資源化に挑戦している。ALCを公園やグラウンド等に敷設することで、最近多発している豪雨等に伴う洪水を吸水する貯水施設のようなイメージでの活用を模索しているところである。今後、実証を経て有効性等が証明されれば、本格的に事業化していきたいと意気込む^(注33)。

産業廃棄物を再資源化するビジネスを「逆製造業」と自ら位置づけるとともに、基準値の達成等を目的化した表面的な取組みではなく、実際の取組みの中身で勝負をすることで、社章に込めた「“志向及品質”面での実質日本一」を目指して、常に新たな挑戦を続けながら邁進している。

(注)29. 27ホールのうち18ホールを残し、当初、9ホール分の土地に最終処分場を設置しようとしたが、東日本大震災をきっかけに地元住民からの反対運動が起こったこと等を受けて計画を取り止め、太陽光発電の設置に舵を切った。なお、伊勢社長の知り合いから知見等を借りることで、8か月という短期間でメガソーラーを完成させることができた。

30. 同社ホームページ(https://www.tomei-ems.co.jp/images/kankyo/megasora_gaiyo.pdf)を参照

31. 埼玉県ホームページ(<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0501/sdgs/index.html>)を参照

32. https://www.3r-suishinkyogikai.jp/commend/jisseki/jisseki_r05/を参照

33. 特定再資源ヤード(図表5⑦)について、「スクラップヤード条例(埼玉県特定再生資源屋外保管業の規制に関する条例)」に基づく届出を行っており、原料となる再生資源物などの「有価物」を屋外で保管する場所は確保できている。

3. おわりに

同社が創業以来、「産業廃棄物処理業全体のイメージアップのため」、「迷惑な施設だからこそ地域住民と共存共栄していくため」という熱い想いで取り組んできた数々の挑戦は、2015年9月に国際連合で採択されクローズアップされてきたSDGsの理念との共通点が多く、時代が同社の取組みにようやく追いついたといえよう。それ故に、特に令和時代に入ってから、社会的な評価を勝ち得ながら昇華してきているといえる。

伊勢社長は、「転機において運が味方した」と発言したが、常に社員一丸となって挑戦し続ける経営姿勢があり、その姿勢に共感・共鳴する協力者を得られたことが大きな原動力となり、数々の苦難を乗り越えられたといえるのではないだろうか。

五訓(図表2)のとおり、挨拶が徹底されており、取材時に工場内を視察させていただいた際、社員一人ひとりが作業を一時止めて整列して挨拶をする等、理念と行動が紐づいている様子を垣間見られたことは大変印象深かった。人的資本経営の実践では、「経営戦略と人材戦略の連動」が強調されるが^(注34)、意図的に作られた戦略同士が連動するだけではなく、理念と行動が紐づくためには「社員の腹落ち」、そのための経営陣による常日頃からの社員への“家族愛”が大きな鍵を握るといえそうである。

(注)34. 人的資本経営については、経済産業省が2022年5月13日に公表した「人材版伊藤レポート2.0」を参照(<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>)

地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは③

一田原本町(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―

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) スタートアップ企業、地域産業、かせぐ地域、田原本町、奈良中央信用金庫、新産業共創、たわらもと ReBORN プロジェクト、インキュベーション拠点

(視 点)

2024年11月で政府が「スタートアップ育成5か年計画」を公表してから丸2年を迎えたことを踏まえ、当研究所は、2025年度を通じて「スタートアップ支援」を題材とした調査レポートを複数回、発刊する予定である。

産業企業情報 No.2025-5(2025年6月3日発刊)では、地方圏における自治体のスタートアップ支援の取組みとして、第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市(グローバル拠点都市)に選定されている北九州市(福岡県)の事例を紹介した。

本稿では、田原本町(奈良県磯城郡)と同町に本店を置く奈良中央信用金庫のほか、田原本町商工会、ReGACY Innovation Group(株)(東京都千代田区)の4者連携による「新産業共創!たわらもと ReBORN プロジェクト」におけるスタートアップ支援の取組みを紹介する。

(要 旨)

- アンケート調査結果によれば、7割程度に上る自治体でスタートアップ企業と連携した実績はなく、連携方法やプロセス、内部の態勢面で課題を抱えていることが浮き彫りとなっている。この課題解消に向けて、国は政策で“後押し”をしていることから、今後、自治体には、この“後押し”を追い風に、地方創生の観点から、スタートアップ企業との関係を深め、スタートアップ・エコシステムの構築に向けて積極的に取り組んでいくことが期待されている。
- 「新産業共創!たわらもと ReBORN プロジェクト」は、スタートアップ企業を集積し、地域産業との掛け算により新たな産業を生み出し、その過程で発生する経済効果を得ようとする田原本町の取組みである。県内学術研究機関との親和性が高く、町内の農業・食品製造業者・プラスチック加工業者等との連携を期待できる「バイオものづくり」をテーマに設定し、産業クラスターの形成を目指している。なお、2025年7月31日に官民連携ファンドが組成され、同プロジェクトが正式に始動しているが、田原本町によるベンチャーキャピタルファンドへの出資は、市町村クラスの自治体では全国的に珍しい。
- 奈良中央信用金庫は、創業・第二創業支援でノウハウと実績を積み上げている。今後、官民ファンドを通じた投資と自金庫の融資の両面でのスタートアップ支援によって、スタートアップ企業にとっての“一生の恩人”としての役割を果たせることへの期待は大きい。

はじめに

2024年11月に政府が「スタートアップ育成5か年計画」を公表してから丸2年を迎えたことを踏まえ、当研究所は、2025年度を通じて「スタートアップ支援」を題材とした調査レポートを複数回、発刊する予定である。

産業企業情報 No.2025-5^(注1) (2025年6月3日発刊) では、地方圏における自治体のスタートアップ支援の取組みとして、第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市(グローバル拠点都市)に選定されている北九州市(福岡県)の事例を紹介した。

本稿では、田原本町(奈良県磯城郡)と同町に本店を置く奈良中央信用金庫のほか、田原本町商工会、ReGACY Innovation Group(株)^(注2)(東京都千代田区、以下「ReGACY」という。)の4者連携による「新産業共創!たわらもとReBORNプロジェクト」におけるスタートアップ支援の取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、田原本町産業建設部かせぐ地域課課長 井上淳様、奈良中央信用金庫理事地域産業創生部部长 山田章生様、地域産業創生部課長代理 池上剛史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。

1. 期待される自治体とスタートアップ企業との連携

加藤(2024)は、スタートアップ企業だけに起こる問題ではないと前置きをしつつ、スタートアップ企業を公的に支援することのより強い根拠は、「市場の失敗^(注3)」にあると主張する。「市場の失敗」を背景に持つ、スタートアップ企業と関連する課題として、**図表1**を示している。

イノベーション活動の中核をなす研究開発によって生み出される知識は、公共財としての性格を持つ。また、研究開発活動には知識のスピルオーバー(正の外部効果)があるため、スタートアップ企業による研究開発を支援することで、他社に対しても良い影響を与えることが期待される。こうしたことから、加藤(2024)は、研究開発への過少投資を防止する必要性から、特に研究開発型スタートアップ企業をターゲットにした公的支援は、経済学の観点からは十分な正当性を持つといえると強調している。公的支援によるスタートアップ企業への介入について、「市場の失敗による課題を改善する上で重要な役割を果たすことが期待」されるとも明記している。

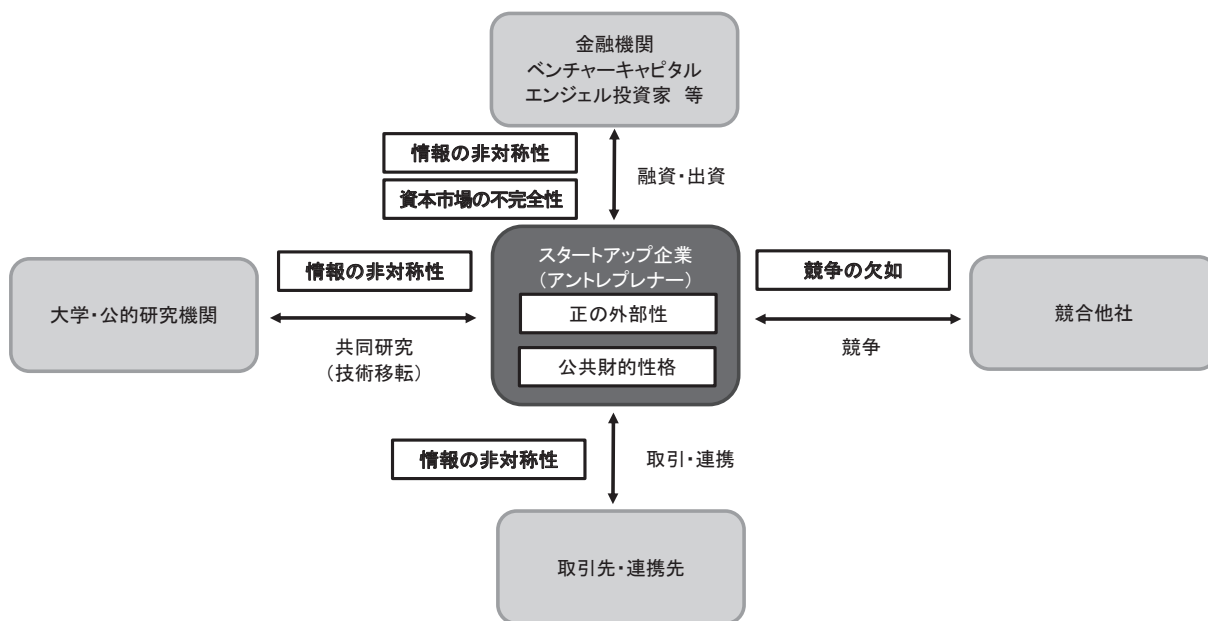
一方、経済産業省イノベーション創出新事業推進課による令和5年度産業経済研究委託事業

(注)1. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20250603-2-35.html>)を参照

2. <https://regacy-innovation.com/>を参照

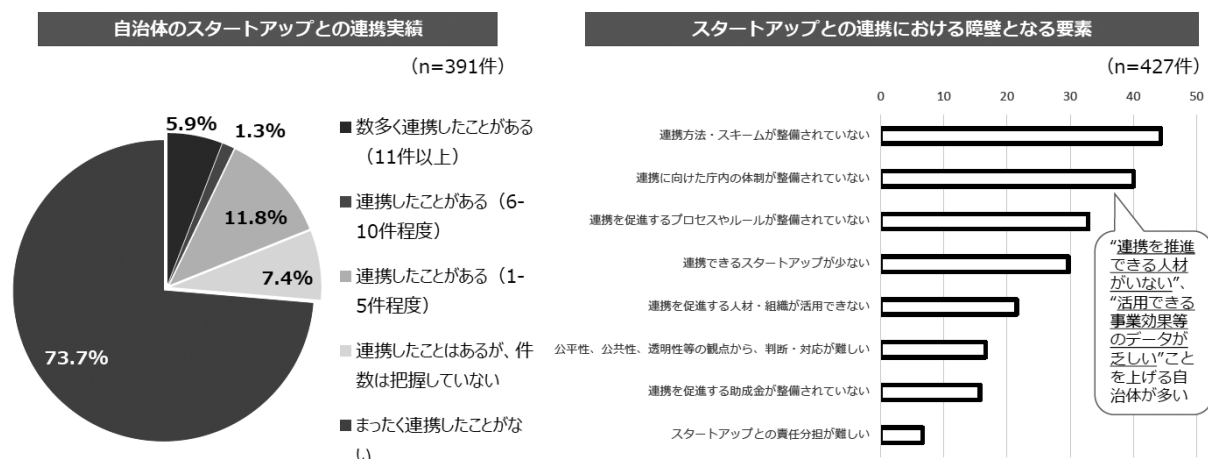
3. 独占、外部性、公共財、情報の非対称性等の特徴を持ち、市場で社会的に望ましい水準での取引が行われず、効率的な資源配分が達成できないこと

図表1 スタートアップ企業を取り巻く「市場の失敗」



（備考）1. 「正の外部性」は、研究開発活動には知識のスピルオーバーが存在するため、スタートアップ企業による研究開発を支援することは、他社にとっても良い影響を与えることが期待されることをいう。
 2. 「公共財的性格」は、イノベーション活動の中核をなす研究開発によって生み出される知識が非競合性や非排他性といった公共財としての性格を持つことをいう。
 3. 加藤（2024）240頁図10-1から引用

図表2 自治体とスタートアップとの連携の現状



（出所）経済産業省イノベーション創出新事業推進課（2025）7頁

（インパクトスタートアップの官民連携にかかる調査研究）^{（注4）}のアンケート調査結果をみると、7割程度に上る自治体でスタートアップ企業と連携した実績はなく、連携方法やプロセス、内部の態勢面で課題を抱えていることが浮き彫りとなっている（図表2）。

こうした課題の解決に向けて、経済産業省は、2023年4月に、スタートアップと政府・自治

（注）4. https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000419.pdfを参照

体との連携促進に向けて行政との連携実績のある企業を中心に事例を紹介する「行政との連携実績のあるスタートアップ100選^(注5)」を制作した。2025年5月には、連携に一步を踏み出せない自治体に向けて、インパクトコンソーシアム官民連携促進分科会^(注6)から、先進的な自治体・スタートアップ・関係省庁等の有識者や分科会メンバーのノウハウ・意見を基に「自治体と地域課題解決に取り組むスタートアップの官民連携に向けた実践ガイド^(注7)」が公表されている^(注8)。

また、経済産業大臣から都道府県等に対しては、2025年4月22日に、国の施策に準じて、スタートアップ等との契約比率を引き上げることに努め、スタートアップ企業の受注機会を拡大するよう促されている^(注9)。さらに、2024年度第1次補正予算で創設された「新しい地方経済・生活環境創生交付金（第2世代交付金）^(注10)」では、採択見込みを超える申請があった場合、スタートアップ支援にかかる事業が優先されることになっている^(注11)。

今後、自治体には、こうした国の政策の“後押し”を追い風に、各種ガイドを活用しながら、地方創生の観点から、スタートアップ企業との関係を深め、スタートアップ・エコシステム^(注12)の構築に向けて積極的に取り組んでいくことが期待されているといえよう。

2. 田原本町（奈良県磯城郡）における“かせぐ地域”への挑戦

(1) 町内産業と新産業創出との掛け合わせによる地域活性化への挑戦

2024年1月31日に町長に就任した高江啓史氏は、初当選後に「人のつながり、居場所、出番のある町づくりにしっかり取り組む」と抱負を語り、町長選において掲げた「人がつながり居場所と出番のあるまち」、「安心・安全を感じられるまち」、「未来にツケを残さない持続可能なまち」の3つのスローガン（田原本の次なる3つの未来）を軸に政策を展開している^(注13)。なお、高江町長は、法務省、内閣官房、有限責任監査法人トーマツで業務を経験後、2020年に田原本町に入庁した。企画・財政や商工観光、農政等の統括業務に従事し、2022年に副町長に就任した後、2024年1月の町長選で初当選し、全国最年少の現役町長となった^(注14)。

(注)5. 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230418003/20230418003.html>) を参照

6. <https://impact-consortium.fsa.go.jp/> を参照

7. 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/impact/index.html>) を参照

8. 本ガイドは、自治体やスタートアップ等の意思決定者および実務者を読者として想定しており、連携における自治体・スタートアップそれぞれにおけるポイントや、官民連携実現までのステップ・留意点がまとめられている。

9. https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/kankouju/bunsyo/keiyaku_hoshin02.pdf を参照

10. 内閣官房・内閣府総合サイト (<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/shinchihoukouhukin/index.html>) を参照


11. 2025年5月13日付け内閣府事務連絡 (<https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kouhyou/250513/nintei.html>)

12. 産業企業情報 No.2025-5 (<https://www.scbr.jp/reports/industry/20250603-2-35.html>) pp2-4 を参照

13. <https://takaehirofumi.jp/> を参照

14. 田原本町ホームページ (https://www.town.tawaramoto.nara.jp/soshiki/kousitsu/koho/town_mayor/925.html) を参照

図表3 田原本町の概要

町制施行	1956年9月
町長	高江 啓史
人口(人)	31,190
世帯数(世帯)	13,624
面積	21.09km ²
町章	



- (備考) 1. 2025年6月30日現在
 2. 写真(右)は産業建設部かせぐ地域課課長の井上淳氏、写真(中央)は田原本町役場
 3. 田原本町ホームページ等を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同町(図表3)は、産業振興策の一つとして、2018年8月24日に奈良県と「^{じゅうろくせん}十六面・西竹田地区に係る工業ゾーン創出に関する連携協定」を締結する^(注15)等、前町長の時代から、京奈和自動車道沿道にあり交通の利便性の高い地区を中心に、企業誘致に取り組んできた。積極的な取り組みにより、誘致予定の企業数は増え、一定の成果を得ることができた。しかし、2025年4月から施行された農業振興地域の整備に関する法律の改正^(注16)により、県や市町村ごとに各年度で農振除外できる総面積が規制される等、今後、大規模な土地利用を伴う企業誘致が厳しくなる状況に直面している。

高江町長は、副町長の時から町の発展に向けた投資への問題意識が高く、官民がともにリスクを取ってスタートアップで支援を行う事業創造等の経営コンサルティングを手掛けるReGACYのアクセラレータープログラム「たけはらDX^(注17)」に関心があり、広島県竹原市を視察し、新たな産業・雇用の創出や税収増加に向けた期待感を高めていた。そこで、企業誘致に代わる新たな産業振興策の一つとして、スタートアップ誘致を推進する「新産業共創！たわらもとReBORNプロジェクト」(図表4)を打ち出した。

こうした熱い想いの下、持ち前のスピード感で、令和7年度(2025年度)予算の編成では、「日常とつながりを守り、さらに飛躍する『幸せを感じられる田原本』」の実現に向けて、町の飛躍に直結する教育や産業への集中的な投資^(注18)を加速している。新規事業の一つとして、同プロジェクトに予算を振り向け、町の地域産業・資源との親和性の高い分野のスタートアップ等の誘致に取り組んでいる。具体的には、スタートアップ誘致・伴走支援に3,300万円、

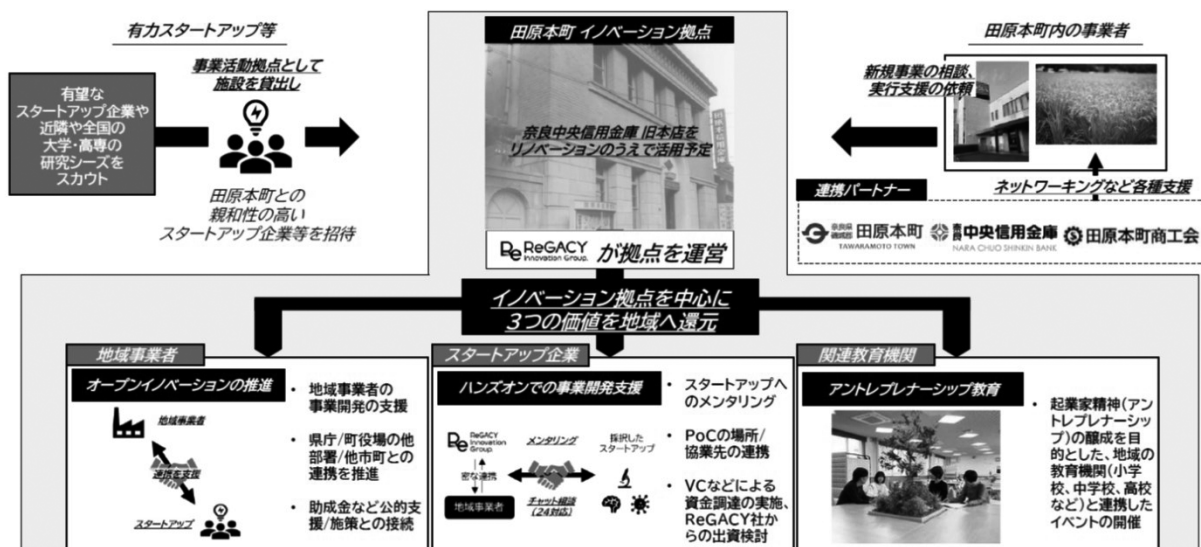
(注)15. 田原本町ホームページ(<https://www.town.tawaramoto.nara.jp/soshiki/sangyo/kanko/business/guide/kougyo/renkeikyoutei/index.html>)を参照

16. 農林水産省ホームページ(<https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/nousin/bukai/R0602/attach/pdf/siryoku-8.pdf>)を参照

17. <https://takehara-dx.local-innovation.jp/>を参照

18. 厳しい財政状況の中で、従来のような総花的な予算配分は難しいため、歳入総額を増やす観点から取捨選択をし、集中的な投資を可能にする予算編成を行っている。

図表4 「新産業共創！たわらもとReBORNプロジェクト」の事業概要



(出所) 同金庫提供資料

コワーキングスペース等の開設支援に700万円、たわらもとReBORNプロジェクト1号投資事業有限責任組合（以下「官民連携ファンド」という。）への出資に1,000万円の計5,000万円である。

なお、2025年1月27日から2月6日にかけて公募のあった「新しい地方経済・生活環境創生交付金（第2世代交付金）」に申請し、2025年4月1日、「町内のイノベーション拠点を中心としたスタートアップ等の誘致・集積による産業振興・地域活性化事業」への2,000万円の交付が決定している^(注19)。

(2) “かせぐ地域”を目指す「新産業共創！たわらもとReBORNプロジェクト」

① 経緯

2024年4月から、地域産業推進課（現・かせぐ地域課^(注20)）に配属されたばかりの井上課長が中心となり、高江町長の想いを受けて、課を挙げて、スタートアップ支援の必要性について各所への説明に奔走した。当時、井上課長自身もスタートアップ支援に関わるのは初めてであったため、公金を投入することへの説明責任から、横文字の専門用語の理解をはじめ、町議会議員へわかりやすい言葉で説明できるよう、議会説明において最大限の努力を重ねてきた。また、官民連携ファンドへの出資に向けては、東京都をはじめ他の自

(注)19. 内閣官房ホームページ(https://www.chisou.go.jp/sousei/about/shinchihoukouhukin/dai2sedai/pdf/r7-dai2sedai_hosei2_tosyo.pdf)を参照

20. 高江町長の想いを反映し、2025年4月に、地域産業推進課の名称を「かせぐ地域課」に改めている。現在、総勢9名である。

治体へヒアリングする等、苦心しながらも地方財政法上での解釈に問題のないことを確認するとともに、関連する契約書類を読み込む等、スキームの理解にも努めた。なお、契約書類の読み込み等にあたっては、奈良中央信用金庫からの紹介で信金中央金庫 地域・中小企業推進部からもアドバイスを受けたという。こうした努力の積み重ねが奏功し、最終的には、井上課長による議会説明を経て、高江町長の一言も後ろ盾となり、町議会の理解を得ることができた。

図表5 連携協定の締結式
(場所：奈良中央信用金庫本店)



(備考) 同金庫提供

2024年11月、同プロジェクトのパートナー事業者を公募し、唯一応募のあったReGACYを選定、決定した。これを受けて、2025年1月16日に、同プロジェクトの事業内容を発表するとともに、同町、同町商工会、奈良中央信用金庫(同町)、ReGACYの4者で連携協定を締結した(図表5)。2025年7月31日には、官民連携ファンドが組成され、同プロジェクトが正式に始動することになった。なお、官民連携ファンドのGP(無限責任組合員(運営管理者))はReGACYで5,000万円を出資し、LP(有限責任組合員(出資者))として田原本町から1,000万円、奈良中央信用金庫から1億5,000万円を出資して、2億1,000万円規模となる。なお、市町村クラスの自治体でベンチャーキャピタルファンドに出資するのは全国的に珍しいという。

② 現在の取組み内容

同プロジェクトは、スタートアップ企業を集積し、地域産業との掛け算により新たな産業を生み出し、その過程で発生する経済効果を得ようとする事業である。奈良先端科学技術大学院大学、奈良女子大学、奈良県立医科大学等の県内学術研究機関との親和性が高く、町内の農業・食品製造業者・プラスチック加工業者等との連携を期待できる「バイオものづくり」をテーマに設定し、関西圏の他のエリアとの競争を避け、むしろ協働できるよう、産業クラスターの形成を目指している。特に大学との連携では、教員からのヒアリングで事業化のシーズを探りながら、大学発スタートアップの発掘、創出も期待している。具体的には、以下の3つの施策に取り組むことを掲げている。

- ① インキュベーション拠点を設置し、地元の事業者とのオープンイノベーションを推進する。
- ② スタートアップ企業を誘致し、定着を図る。
- ③ 地元の教育機関と連携して、アントレプレナーシップの醸成を図る。

同プロジェクトの進行にあたっては、同町のほか奈良中央信用金庫、ReGACYの3者間で定期的にオンラインミーティング(図表6)を重ねる等、緊密な情報共有を行っている。

2025年7月には、官民連携ファンドの組成に先立って、県内の経済産業団体等で構成される「なら産地学官連携プラットフォーム^(注21)」に参加した。

まずは、同町をPRして情報発信力を高め、学生を含めて地元の関係者等に同町への関心を高めてもらうとともに、連携先の発掘、拡大にも努めてネットワークのさらなる拡大を図っていききたいという。

官民連携ファンドの投資対象は、次頁に示した4点のうち2点以上を満たす企業としている。また、今後10年間の集積目標としては、ReGACYでの実績等を踏まえ、地域外のスタートアップ企業の集積10社、地域内起業／新規事業創出数3件、オープンイノベーション創出数15件を掲げている^(注22)。

図表6 オンラインミーティング



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

【投資対象の主な検討項目】

- ✓ バイオものづくり分野に関する事業
- ✓ 田原本町のアクセラレータープログラムに採択を受けた企業
- ✓ 田原本町での起業を行った企業
- ✓ 田原本町内の企業・機関とオープンイノベーション契約を行っている企業

ベンチャーファンドへの出資後に出資者の関与度合いが弱まるといわれることが多いが、同町としては、政策効果を創出したいことから、今後も、官民で協調してリスクをとりながら、野心的に取り組んでいきたいと意気込む。

(注)21. https://www.nara-ni.ac.jp/nara_colleges/platform/ を参照

22. 田原本町ホームページ (https://www.town.tawaramoto.nara.jp/material/files/group/3/250731_02_reborn.pdf) を参照

③ 今後の方針

2025年12月9日に、奈良中央信用金庫の旧魚町本店を活用したインキュベーション拠点を開設し（以下（3）②）、オープニングイベントを開催した^{（注23）}。また、2026年3月までに、アクセラレータープログラムにおいて投資対象候補となるスタートアップ企業を5、6社選定し、そのうち1、2社に投資を行いたいという。2031年3月までの5年間、スタートアップ企業への投資を繰り返して産業集積を目指す方針である。

そのほか、教育委員会が中心となり、ReGACY等の協力を得ながら、地元の小・中・高校におけるアントレプレナーシップ教育に取り組み、町内でのアントレプレナーシップの機運醸成も図っていききたいという。

（3）奈良中央信用金庫によるプロジェクトを通じたスタートアップ支援への挑戦

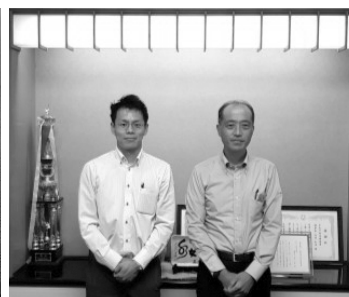
① スタートアップ支援への取り組み方針

同金庫（図表7）の地域産業創生部は、2024年度からスタートした第12次3か年計画「ちゅうしんサポート力深化『未来を拓く変革への挑戦』」の下、「コンサルティング機能の強化と課題解決型営業の推進」ならびに「持続可能な地域社会の実現」を基本方針に掲げ、各種施策を推進している。前者では、地元中小企業者への各ライフステージに応じた支援の強化策の一つとして、起業・創業者に対する支援を強化している。

奈良県が創業に関する制度融資のラインナップ^{（注24）}を充実させていること等を背景に、これらを活用しながら活動を継続する中で営業店担当者のスキルアップが図られ、直近5年間をみると、過去には年間20～30件に留まっていた支援件数が、安定的に年間100社前後にまで増えている（図表8）。また、起業・創業支援先のデフォルト率が低く、スケー

図表7 金庫の概要

信用金庫名	奈良中央信用金庫
理事長	高田 知彦
本店所在地	奈良県磯城郡田原本町
設立	1948年8月
役職員数	293名
預金量	5,567億円
貸出量	2,280億円



- （備考）1. 2025年3月末現在
2. 写真（右）は右から理事・地域産業創生部長の山田章生氏、地域産業創生部課長代理の池上剛史氏、写真（中央）は奈良中央信用金庫本店
3. 奈良中央信用金庫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）23. 奈良中央信用金庫ホームページ（<https://www.narachuo-shinkinbank.co.jp/info/detail/pdf/20251216.pdf>）を参照

24. 奈良県ホームページ（<https://www.pref.nara.jp/27444.htm>）を参照

ルアップする事例が出てきていることも、営業店現場における起業・創業支援に対する前向きな意識を醸成することに一役買っている。

同部では、起業・創業支援とスタートアップ支援は異なるものと位置付けている。そのため、同プロジェクトを通じて、ReGACYをはじめとする関係先との

接点を深めながらノウハウを積み上げていき、“信用金庫らしい”スタートアップ支援のあり方を模索していきたいと意気込む。

また、同金庫は、奈良県や奈良女子大学、国立奈良工業高等専門学校をはじめとする地元大学とのつながりが強いため、スタートアップ企業や田原本町に大学教授を紹介する等、同町との「両輪」で、スタートアップ誘致に向けたきっかけづくりに邁進している。

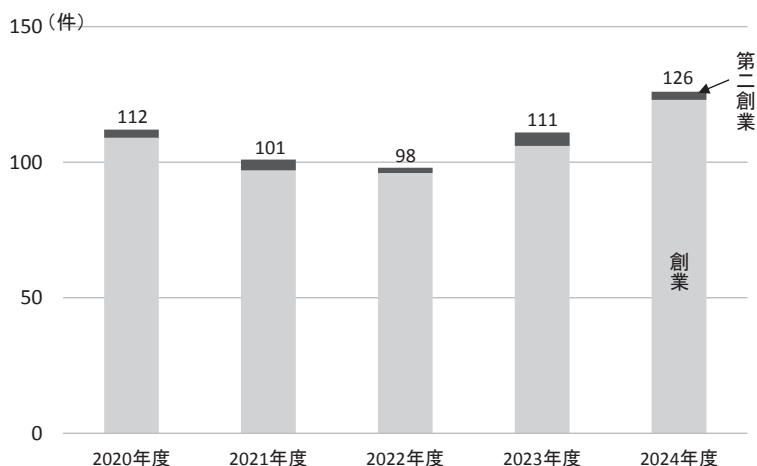
② インキュベーション拠点の設置に向けて

(イ) 経緯

同金庫は、創業の地でもある、老朽化した旧魚町本店^(注25)を今後どのように活用していくのかに悩みを抱えており、築80年以上を超えることから、一時は解体も検討していた。同じタイミングで、田原本町が田原本町駅前のにぎわいを取り戻すための活性化を検討しており、双方の利害が一致したことから、旧魚町本店をインキュベーション施設として改装する方向で動き始めた。“金庫創業の場所から地域経済の未来を牽引するスタートアップ企業が巣立つ”同金庫としては、歴史的価値のある建物を活用できることに大きな意義を感じている。

開設に向けて、耐震性が確保できている部分だけを残した30坪について^(注26)、宮大工の伝統を受け継ぎ1,300年以上の業歴を持つ(株)尾田組^(注27)(奈良県奈良市)に発注して、リノベーション工事を進めた。吹き抜けのワンフロアにする構想で、入居者が複

図表8 同金庫が関与した創業・第二創業の件数



(備考)「2025奈良中央信用金庫の現況REPORT」3頁をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(注)25. 創業時に、吉野銀行田原本支店の建物を引き継ぎ本店とした。なお、1978年、本店を現在地に移転し、旧本店を魚町支店に改めた。

26. 建物を取り壊したスペースは駐車場を予定している。

27. <https://odagumi.co.jp/>を参照

数の場合には仕切りを設置できるようにした。

インキュベーション拠点のネーミング(名称)については、総務部が主管となってReGACYとの打合せを重ね、「TAWARAMOTO ちゅうしんReBORN STUDIO」とした(図表9)。

なお、近鉄田原本駅の西側広場に2024年4月に完成した複合ビル「トモルテたわらもと」の1階には、同年8月、レンタルスペース「ちゅうしんコミュニティプラザ」を開設し(図表10)、ヒトとヒトとのつながりづくりをコンセプトに地域交流の場として活用されている。インキュベーション拠点の利用との相乗効果が期待される。

図表9 完成したインキュベーション拠点

① 旧魚町本店の面影を残した外観



② 内観



③ オープニングセレモニー



④ ロゴマーク



(備考) 奈良中央信用金庫地域産業創生部提供

図表10 ちゅうしんコミュニティプラザ

① 外観



② 内観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(ロ) 今後の方針

ハード面でのインキュベーション拠点の整備は行き届きつつあることから、今後は、その活用が大きなポイントとなる。同金庫としては、スタートアップ企業を誘致するReGACYの運営手腕に大いに期待している。

また、同プロジェクトには田原本町商工会が参画していることから、今後、「町内の事業者がどれだけ本プロジェクトに関わり合いを持ってくれるか」にも期待している。

おわりに ― 地域金融機関はスタートアップ企業の「一生の恩人」に ―

加藤(2024)は、スタートアップ企業を取り巻く地域特性として、最も注目されてきたのが集積効果(あるいはクラスター)であり、創業後の企業の生存確率にも影響を与えると指摘する。こうしたことから、田原本町が奈良中央信用金庫をはじめ地元のステークホルダーを巻き込んでスタートアップ誘致に取り組み、産業クラスター形成に向けて挑戦することは、スタートアップ企業にとっても、雇用面や資金調達面、情報収集面においてメリットの享受が期待できるといえよう。なお、井上課長からは、同町として、パートナー事業者であるReGACYの運営をはじめとして本プロジェクト全体を力強くバックアップしていきたいという心強い言葉を頂戴した。また、スタートアップ企業と付き合うために、「行政に根強い、従来の保守的な考え方を改めなければいけない」という言葉も頂戴している。

市澤(2023年2月)は、スタートアップ企業が銀行に期待する支援・役割として、「中長期支援と創業融資で“一生の恩人”になって欲しい」と提言する。奈良中央信用金庫は、創業・第二創業支援でノウハウと実績を積み上げてきたことから、今後、官民ファンドを通じた投資と

自金庫の融資の両面からのスタートアップ支援によって、スタートアップ企業にとっての“一生の恩人”としての役割を果たせることへの期待は大きい。

市町村クラスでベンチャーキャピタルファンドへ出資して民間とリスクを共有する取組み事例は珍しいことから、同プロジェクトが成果を上げることができれば、自治体の規模を問わず、機運さえ醸成できれば、「スタートアップ×地域産業」の掛け算で新たな産業を創出し、まさに“かせぐ地域”を実現できることを全国に知らしめることができるのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・加藤雅俊、『スタートアップの経済学 新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』、有斐閣（2024年）
- ・加藤雅俊、『スタートアップとは何か―経済活性化への処方箋』、岩波新書（2024年）
- ・経済産業省イノベーション創出新事業推進課（2025年5月22日）「地域の社会課題解決に資するスタートアップへの支援について」
- ・市澤正昌、“スタートアップ企業が今、求めている実践的支援”、月間金融ジャーナル、2023年2月、No.807、pp86-89

欧州の協同組織金融とその源流

ー ライファイゼンの貸付組合を可視化する ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主席研究員

平岡 芳博

(キーワード) 協同組織金融、欧州の協同組織金融、ライファイゼン、貸付組合、ヘッデスドルフ貸付組合、農村信用組合、シュルツェ、前貸組合、都市信用組合、同質化

(視 点)

19世紀半ばのドイツを発祥の地とする欧州の協同組織金融は大陸欧州を中心に広く根を下ろし、セクターとしての規模やシェアは現在も総じて高い水準を保っている。

その一方で、同じ協同組織金融セクターでも、組織構造や態様に関しては国によって、あるいは個々の金融機関によって違いが見られるのが、欧州の協同組織金融の現状である。

当研究所では、欧州4か国の代表的な協同組織金融機関の現在の姿に焦点を当てた調査レポートを公表してきたが、実際、同時代で切り取ったそれら協同組織金融機関の態様は様々であった。

協同組織金融機関の「同質化」という議論がある。「同質化」とは、協同組織金融機関が元来持っている独自性や特性が薄れ、他の金融機関（商業銀行等）に類似した運営形態やサービス内容に近づいていく現象をいう。

欧州の協同組織金融機関に見られる態様の違いにそのような背景があるとすれば、まず創生期の在りようを押さえておくことが、協同組織金融の本質を改めて考える上での手掛かりにもなる。

本稿では、そのような趣旨から、欧州の協同組織金融の原型とされるライファイゼンの貸付組合を採り上げ、ライファイゼン自身の著書の内容等から、その中核理念と機能を確認していく。

(要 旨)

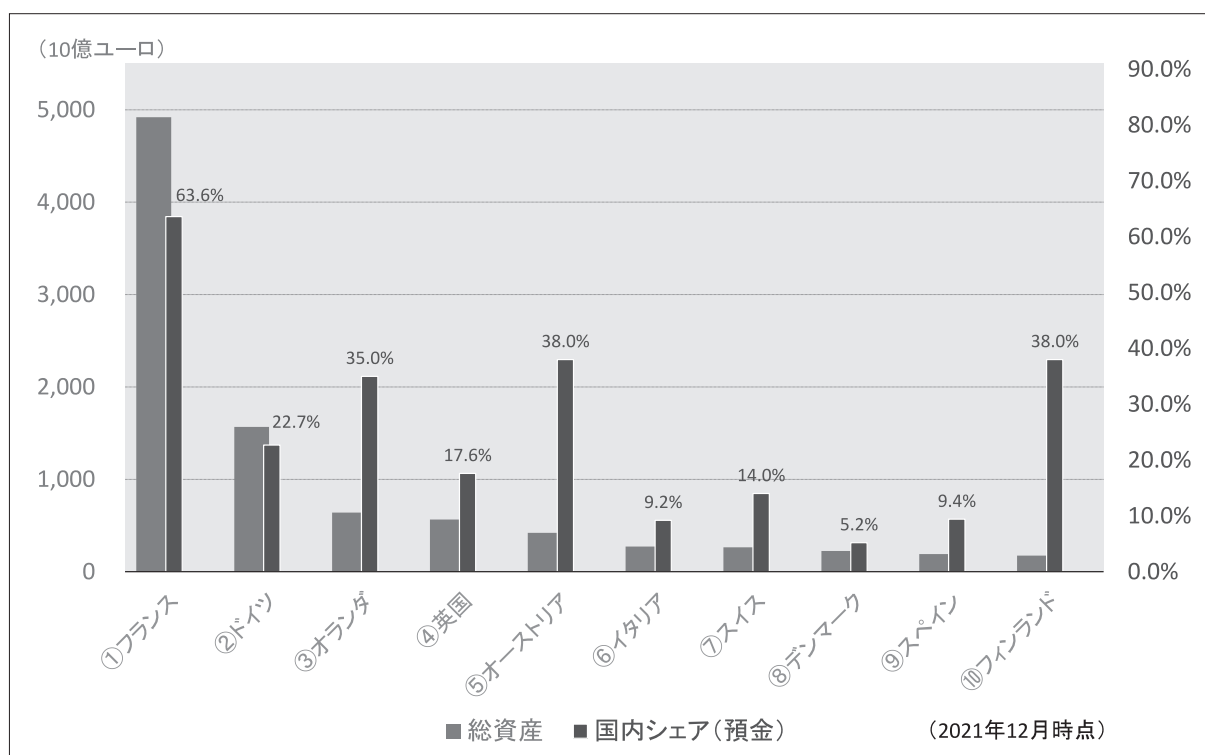
- ライファイゼンが著した書籍『信用組合』には、「貸付組合模範定款」が所収されており、組合の目的、組合員の権利・義務、総会、利益配分等について、特筆すべき記述がある。
- Groeneveld教授の論文には、ライファイゼンの貸付組合に内蔵されている原理が7つの理念（①連帯と民主的ガバナンス、②長期的な視座と関係性、③低コストと慎重さを旨とした運営、④地域密着性、⑤協同組織の二次構造（中央機関）、⑥（利益留保を通じた）内的な資本創出、⑦計数目標と対社会的効果）として整理されている。

1. はじめに

(1) 欧州における協同組織金融機関のプレゼンス

19世紀半ばのドイツを発祥の地とする欧州の協同組織金融は、「相互扶助」や「地域密着」といった共通の理念をガバナンスの基本に据えつつ、大陸欧州を中心に広く根を下ろしていった。セクターとしての規模やシェアは、国によって程度に差こそあれ、現在も総じて高い水準を保っている（図表1）。

図表1 協同組織金融セクターの総資産規模と国内シェア（預金）



(備考) The Oxford Handbook of BANKING (第4版) 449頁より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) レポート（金融調査情報）で採り上げてきた金融機関の現況

その一方で、同じ協同組織金融セクターでも、組織構造や態様に関しては国によって、あるいは個々の金融機関によって違いが見られるのが、欧州の協同組織金融の現状である。

当研究所では欧州4か国（イタリア、オランダ、フランス、ドイツ）の代表的な協同組織金融機関の現在の姿に焦点を当てた調査レポートを公表してきたが、実際、同時代で切り取った4か国の協同組織金融機関の態様は様々であった。

いわゆる「欧州債務危機」で不良債権が嵩み、国家規模の金融安定化策の流れで同一セクターの大部分が株式会社に転換したイタリアの「ポポラーレ銀行」は例外的としても、多数の地

域銀行ネットワークなど協同組織金融の基本要素を多く残しているドイツのDZ銀行など協同組合金融グループに対し、協同組織金融の基本形を残しつつも中央機関のユニバーサルバンク化が進んだフランスのクレディ・アグリコル・グループの事例も存在するなど、グループとしての形は多岐にわたる。

図表2 これまでのレポートで採り上げてきた4か国の協同組織金融



(3) 本稿の主題

協同組織金融機関の「同質化」(isomorphic effects) という議論がある。「同質化」とは、協同組織金融機関が元来持っている独自性や特性が薄れ、他の金融機関（商業銀行等）に類似した運営形態やサービス内容に近づいていく現象をいう。

欧州の協同組織金融機関にかかる「同質化」論議は比較的最近の潮流とのことであり^(注1)、議論の進展は今後の話としても、欧州の協同組織金融（機関）を見るにあたって「同質化」という観点は留意すべき座標軸のひとつと言えよう。

そして、欧州の協同組織金融機関に見られる態様の違いの背景にそのような要因があるとなれば、創生期の在りようを知っておくことは、改めて協同組織金融の本質を見定める上で有意義になってくる。

(注)1. Groeneveld, H. (2020) p.p.365

本稿では、そのような趣旨から、欧州の協同組織金融の原型とされるライファイゼンの貸付組合^(注2)を採り上げ、以下の文献を手掛かりに、その中核理念や機能を確認していく。

(イ) 書籍『信用組合』^(注3)

(F.W. ライファイゼン / 著、A. ドリュューゼダウ・J. クライハンス / 編、田畑雄太郎 / 訳
(1971) 家の光協会)

(ロ) Groeneveld 教授の論文 (Reconciling different truths about isomorphic pressure and distinctive behavior at European cooperative banks: Back to the future with Raiffeisen's principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2020; 1-27.)

書籍『信用組合』の原著は、ライファイゼン著 “Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung” (『農村部の貧困を救済する手段としての貸付組合』) で、初版は1866年である。ライファイゼンは死去の前年に当たる1887年発行の第5版まで自身の手で改訂を加えていたという。いわば設立当初の約20年間が創立者によって語られている内容であり、貴重な一次資料といえる。

なお、書籍『信用組合』はドイツ語による第8版(1966年)の日本語版である。

また、Groeneveld 教授の論文は、オランダ Tilburg 大学(経済経営学部)教授でラボバンクの国際協同組織業務ディレクターを兼務する Hans Groeneveld 氏によるもので、過去の学術文献から“同質化”にわたる説示内容を分類し“同質化”を生み出したとされる要因を整理したものである。その冒頭でライファイゼンの貸付組合の中核理念が整理されている。

2. 黎明期の協同組織金融機関とその系譜 (ドイツ・日本)

ライファイゼンの貸付組合の理念等を確認する前に、19世紀半ばのドイツの社会状況等を概観しておきたい。貸付組合に付託された役割のいくばくかは時代の社会状況が生み出したと考えられるからである。

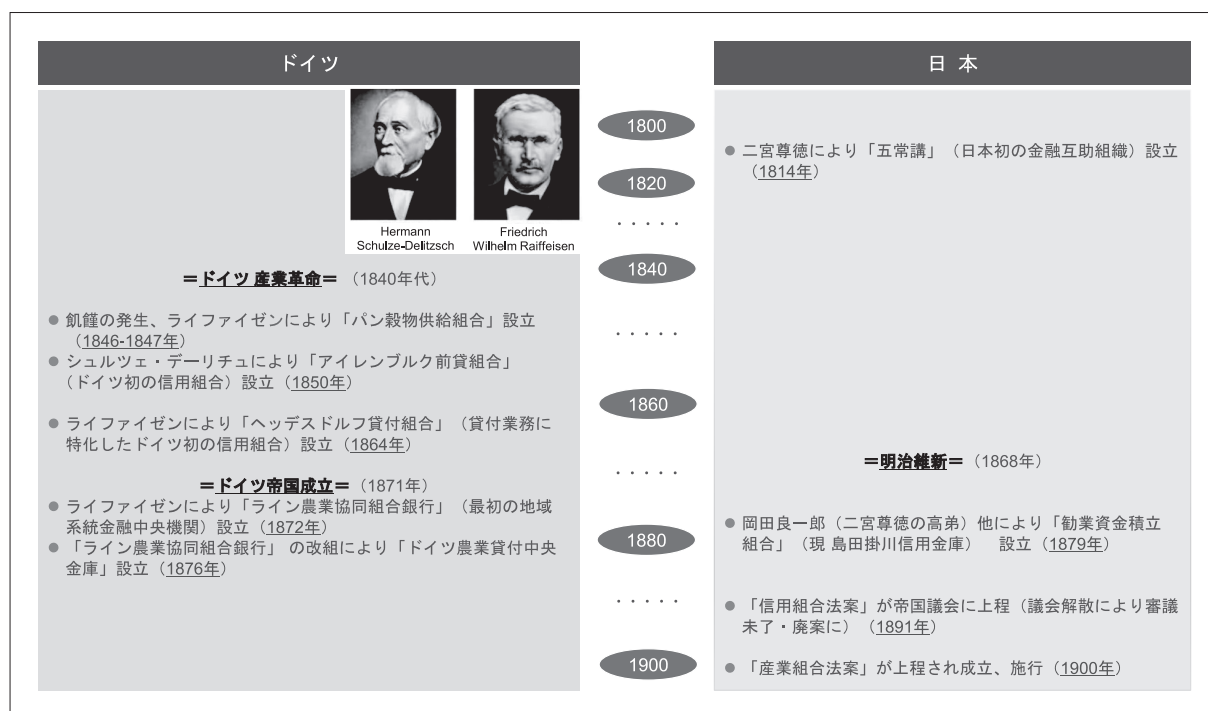
当時、ライファイゼンと並んで組合の創出を主導した一方の雄、シュルツェ＝デーリチュによる組合の系譜とあわせて概観する。(なお、本節ではシュルツェ＝デーリチュによる組合を「都市信用組合」、ライファイゼンによる組合を「農村信用組合」と総称して説明する。)

(注)2. もとより、厳密にはライファイゼンの貸付組合が当代すべての協同組織金融機関の源流に当たるわけではないが、黎明期における組合数の増加ペースの速さ(脚注「12」参照)や理念の明確さを考えれば、当時の主導的な存在のひとつとして“源流”と見立てても差し支えないものと思われる。

3. なお、ライファイゼンの著書(日本語訳)の書名になっている『信用組合』については、当代の日本における業態の名称と重なることもあり、本稿では、同書籍を指す場合を除き、ドイツ語の原題とも平仄の合う「貸付組合」または「Credit Cooperative」もしくは「CC」を使用する。

また、本稿において当代の協同組織金融機関を「協同組合銀行」または「Cooperative Bank」もしくは「CB」と表記することがある。

図表3 黎明期の協同組織金融機関を巡る主な系譜



（備考）以下の文献等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

- 田中洋子・田中光（2020）「日本とドイツにおける協同組合金融機関の歴史的比較研究」『国際日本研究』12
- 全国信用金庫協会50年史編纂室（2002）『信用金庫50年史』全国信用金庫協会
- DZ Bankウェブサイト“History of DZ Bank”

（1）「都市信用組合」「農村信用組合」の創出を促した社会的背景

19世紀半ばのドイツにおける社会状況として挙げられるのは、19世紀初頭に進行した産業革命がもたらした都市化の進展（都市部における労働者階級の増加）である。

当時、都市部にあっては、商業活動の活発化とともに都市人口（特に手工業者や小規模商人）における経済ニーズが高まったと言われている。他方、農村部では小農経営（家族単位の農業形態）が広く残存し、資金難を抱える住民も少なくなかった。^{（注4）}

このように、19世紀半ばのドイツにおいては、都市化の進展に組み込まれた層においても、時代の変化から取り残された農村経済においても資金需要が高まり、または残置される状況があった一方で、その両者とも銀行など主要金融機関の貸付対象とはなり得ず、その点において新しい金融形態の成立する余地があった。

なお、ライファイゼンとシュルツェ＝デーリチュの関係性については、「都市信用組合」と「農村信用組合」の設立以降、書物等を通じ激論が交わされたが、それぞれの組合が独自に発展し

（注）4. 木村（2022）によれば、1800年ごろのドイツは「まだ圧倒的に農業国で」あり「人口の9割以上が村落、あるいは村落類似の都市に住んでいた」という。また就業人口については「農業などの第一次産業部門と、工業などの第二次産業部門の比率が逆転するのが1900年ごろ」であったことから「農業社会から工業社会への転化はおよそ100年余りかかった」と評しているが、このことは、同時にその100年の社会変動が苛烈であったことも想起させる。

ていったという経緯がある。

また、ライファイゼンの信用組合は農村を対象とし、シュルツェ＝デーリチュの信用組合は主に手工業者や商人を対象としたが、その違いは両氏の経歴（農村の村長の家に生まれ地方組織の首長を歴任したライファイゼンに対し、市長の息子として生まれベルリン議会や帝国議会の議員等を歴任したシュルツェ＝デーリチュ）とも無縁ではないように思われる。

(2) 「都市信用組合」と「農村信用組合」の差異

次に、両信用組合の理念と、その顕れとしての提供サービスの違いにも触れておきたい。

ライファイゼンの「農村信用組合」の根底には、身近なコミュニティ内で得られた貴重な金融資源を毀損することのないよう、会員が互いに連帯・協力して活用・成長し、組合サービスの安定・持続を図るという理念が組み込まれている。

そのために、後述するように組合地域を限定的にとどめ（1組合の会員数100人規模）、貸出（ならびに貸出金管理）を適切な範囲で行うとともに、農業収入を得られるまでの期間にわたり借入人を指導するといった対応がとられていた。また、幹部の俸給を無報酬化するという低コスト化も図られていた。そのバックボーンとなったのが、「農村信用組合」に内在するキリスト教的相互扶助の精神であったと言えよう。

これに対し、シュルツェ＝デーリチュの「都市信用組合」の発想は、よりリベラルな形で下層中産階級の経済的な要請に立ったものと言われている。提供サービスについても、より自由度の高い対応がなされ、例えば、1件あたりの貸付額が「農村信用組合」と比べて大きかったことや、会員（借入人）の職業構成が比較的多岐に亘っていた等の違いがあったと言われている。

以上のとおり、その後「協同組織金融機関」として存続・発展していく両信用組合の間には、その黎明期において、対象となる会員の属性や、組合自体に内蔵された理念に由来する違いがあった^(注5)と言える。

(3) 日本における協同組織金融機関の源流

日本においては明治以前から頼母子講、無尽、五人組、報徳社（二宮尊徳の主導による、農村を対象とした互助組織）等が存在していたが、明治に入り品川弥二郎（新政府の閣僚）や平田東助（同官僚）らによってドイツの信用組合が紹介され、法制面でも産業組合として採り入

(注)5. 「信用金庫50年史」(12頁)は、シュルツェ＝デーリチュの「都市信用組合」、ライファイゼンの「農村信用組合」の特徴を、それぞれ以下のようにまとめている。

■都市信用組合：

- ①組合員出資、②組合を開放し職業による差別をしない、③信用事業のみに限定し兼営を禁止、④余剰金配当の実施、⑤専業の有給理事による運営、⑥組合への加入・脱退の自由、⑦組合員権利の譲渡売買の自由、など

■農村信用組合：

- ①無出資による設立、②無限責任制、③組合員の職業と地域の限定、④貯金の重視、⑤兼営主義、⑥組合員権利の譲渡禁止、⑦組合役員の無給制、⑧配当の否認、など

れられた。なお、帝国議会に最初に上程された「信用組合法案」(議会解散により審議未了・廃案)においては基本的にシュルツェ式が、その後の「産業組合法案」(成立・施行)においてはライフアイゼン式がベースになったとされている。

3. ライファイゼンの“模範定款”に見る貸付組合のガバナンス枠組み

『信用組合』には付録として「貸付組合模範定款」が所収されている。^(注6)

これは同書の啓蒙書的な位置づけに基づくものと思われるが、「貸付組合」のガバナンスにかかる枠組みをイメージする上で格好の素材となり得ることから、『信用組合』の本文を読み解くに先立ち、ポイントを絞って「模範定款」を鳥瞰していきたい。

なお、図表4は、「模範定款」から条項を抜粋し作表したものである。(一部、今日的な表現

図表4 貸付組合のガバナンス枠組み

(a)	組合の目的	■ 組合の目的は、 <u>組合員の状態を道徳的および物質的に改善すること、そのために必要な措置を講じ、とくに組合員に対する貸付に必要な資金を協同保証によって調達し、とりわけ組合員の手許の遊金を貯金として受け入れ</u> 、これに利子を付することにある。
組合員	(b) 資格要件	■ 組合員となり得る者は、 <u>●●組合地区内に居住する法律上の行為能力ある住民で、公民権を完全に享有しかつ連帯責任にもとづく他の貸付組合（信用組合）の組合員でない者</u> に限る。
	(c) 入会時の手続要件	■ 新しい組合員の加入の承認は、 <u>組合理事会</u> が行なう。
	(d) 付随する権利	■ 組合員は <u>以下の権利を有する</u> 。 ・ <u>組合の総会の会議に参加し、投票する権利</u> ・ 投票権は、組合員自ら行使するものとし、他人に譲渡することはできない。 ・ 女性組合員は議決権を有さず、総会に参加できない。 ・ <u>組合員各自の遊金を利子付きで預け入れる権利</u>
	(e) 同 義務	■ 組合員は、ドイツ協同組合法に従って、 <u>以下の義務を負う</u> 。 ・ 組合借入金ならびに一般には <u>組合のすべての債務について、各組合員がひとしく第三者に対し連帯してかつその全財産をもって、弁済の責めに任ずる義務</u> ・ 所定の <u>出資金を組合基金に払い込む義務</u> ・ 組合定款を遵守し、ならびにあらゆる関係において組合の利益を守る義務
(f)	総会	■ 総会は <u>組合の男性組合員をもって構成する。組合のすべての権利は総会によって行使される</u> 。 ■ 総会の通常会議は毎年少なくとも2回、すなわち細則に従って春期および秋期の定時に開催される。臨時会議は、理事会、管理委員会または投票権を有する組合員の10分の1以上組合員数が30名以下の組合の場合は3名以上一の組合員の要求あれば開催するものとする。 ■ 総会は、3名以上の組合員が出席しかつ審議すべき議案を付して規定どおり招集の通知が出されているときは、議決をすることができる。総会の議決は、 <u>出席者の絶対多数をもってなされたときは（中略）組合員の全員がこれに従わなくてはならない</u> 。賛否同数の場合は議長の投票によって決する。
(g)	理事会	■ 理事会は組合長、同代理、そのほか●名の参与理事、合計●名をもって構成する。 ■ <u>貸付承諾の議案につき議決するため、理事会は少なくとも月1回定例会議を開催しなくてはならない</u> 。 ■ 理事会の議決には、組合長またはその代理を含め理事の半数以上が出席することを要する。 ■ 理事会の議決は、定款に規定する会議において <u>理事の半数以上の賛成があるときに有効とする</u> 。賛否同数のときは議長の投票によって決する。
(h)	管理委員会	■ 管理委員会は議長、その代理、そのほか●名の管理委員、合計●名をもって構成する。 ■ 管理委員会は、あらゆる関係で組合の利益を守り、かつ管理が定款に従って行なわれ、委員会の決議ならびに総会の決議がすべてすみやかに実行されるように留意する義務を負う。 ■ 管理委員会の議決には、議長またはその代理を含めて、管理委員の半数以上の出席を必要とする。その <u>決議が有効であるためには賛成投票が絶対多数であることを要し</u> 、賛否同数の場合は議長の投票によって決する。
(i)	貸付	■ 貸付は総会の定める限度内で、 <u>組合員に対してのみ</u> 理事会が以下の条件でこれを承諾することができる。 （1） <u>1年以内の短期貸付</u> 。債務者の申請によっては貸付期間を延長（猶予）することができる。ただし最長2年までとする。 （2） <u>10年以内の長期貸付</u> 。返済は総会が一般的に定める定期年賦返済によるものとするが、いつでもその全部または一部を繰上返済することができる。 （3） <u>当座勘定貸付</u> 。総会は当座勘定による信用の限度額を少なくとも毎年更新して決定しなくてはならない。 （後略）
(j)	利益配分 等	■ （前略） <u>利益は、組合が出資金配当をする場合はその配当をこれより控除した後、組合資本として積み立てるものとする</u> 。 ■ <u>組合資本は組合の欠損および損害を填補することを第一の目的とする</u> 。組合が自己資金をもって経営できるほど組合資本が十分な額に達したときは、総会はその利子ならびに以後計上される利益を組合地区内における公益事業のために任意使用する権限を有する。また、組合資本が十分に蓄積されたうへは、貸付手数料の引下げをも考慮することができる。 ■ <u>組合資本は組合の財産として残すものとする</u> 。組合員は個人としてはこの組合財産にあずかるものではなく、またその分割を請求することはできない。

(備考) 「貸付組合模範定款」（『信用組合』の付録）より条項を抜粋し一部に下線を付して作表したもの

(注)6. ドイツ語の原著においても、その他言語版においても同様である。

との間に乖離のある箇所については、原意を損なわない限度で軽微な修正を加えている。)

特記事項は以下のとおりである。

(1) 組合の目的

組合の目的(ゴール)を「組合員の状態を道徳的および物質的に改善すること」と定めた上で、「そのために必要な措置」として貸付資金の調達方法(共同保証、貯金の受入れ等)を例示している。

(2) 組合員の権利

権利として“総会への参加”や“遊金の預け入れ”(利子を伴う)を挙げている。

(3) 組合員の義務

義務として(組合の全債務にかかる)無限連帯責任や、所定の出資金の払込み等を挙げている。

(4) 総会

議決は「出席者の絶対多数をもって」なされる。(明示的な記載はないが、「1人1票」ベースが前提と解される^(注7)。)

(5) 利益配分等

所定の出資金を配当した後、その残余は資本として積み立てることを明記している。

なお、後述のとおりライフアイゼンは協同組織の二次構造に前向きであり、実際にも中央機関を設立しているが、「模範定款」は個々の貸付組合を想定したものであるので、そこに二次構造等についての記述はない。

4. ライファイゼンが説いた貸付組合の理念と機能

ライフアイゼンの自著『信用組合』では、「貸付組合」の設立経緯や目的のほか、「貸付組合」の組織構造や仕組み等が熱く語られている。組織構造に関しては「**図表4**」にまとめた内容とも重なるが、ここでは「貸付組合」という装置に込められた根本原理に通じるパラグラフを『信用組合』から抜粋し、各論点にわたるライフアイゼンの“思い”とあわせて読み解いていきたい。

(注)7. 貸付組合の初期、ドイツでは株式会社(または持株数ベースの議決)の普及度はまだ低く、「1人1票」を明示する必要まではなかったと推察される。

(1) 貸付組合設立に至る経緯

①消費組合（「パン穀物供給組合」）の経験

貸付組合は一朝一夕に実現したわけではなかった。ライファイゼンはその組合活動の端緒として、1846-47年（ライファイゼンが28歳のころ）にドイツを襲った凶作と食糧危機を受けて設立された消費組合を挙げている。

複数地区を束ねる連合村長としての初任地でこの災禍に遭遇したライファイゼンは、域内村落の有志から寄付を募って消費組合「パン穀物供給組合」を立ち上げる。

- 住民中の貧民階級のために食糧 —平時でもパンとジャガイモが彼らの日常の主食であった— を調達するために、アルテンキルヒェン郡（コーブレンツ行政管区）のヴァイエルブッシュ村で著者が村民中の若干の安楽な境遇の人たちの協力を得て、消費組合を設立したのは、1846年から47年にかけての厳冬のことであった。当時の交通事情はきわめて悪かったが、それでも遠方の地からパン原料のムギやジャガイモを大量に調達することに成功した。製パン小屋が建てられ、昼夜兼行でパンが焼かれて、幾日もたたないうちに、市価の半値で貧しい村民たちに配給できるようになった。
- こうして貧民たちは飢えをしのいだばかりか、さらにこの地方のパンの市価を大幅に下げさせることができた。この幸先よい成功に力づけられ、一度協同活動なるものの実り多い効果を知ると、消費組合は苦難のときだけに限らず、平時でもその活動をつぎつぎと広げていった。
- 1847年の春には、共同購入によって今度も優良で安価な穀物種子、特にジャガイモの種イモを手に入れた。おかげで多くの農家は、みすみす多額の借金を背負うこともなければ、遠い将来に禍根を残すようなこともなく、当時の物価高を切り抜けることができたのであった。

※引用文中の下線は信金中央金庫 地域・中小企業研究所による。（以下同じ）

（『信用組合』38頁）

②「貸付組合」構想

消費組合の設立により苦境を切り抜けることができ、翌年には良好な作柄も得られて「人々は明るい期待にほっとして生気を取り戻した」ことに触れたうえで、ライファイゼンはその当時おぼえた直感についても述懐している。

- だが、注意深い観察者の目からみれば、凶作を機にたまたま引き起こされた一時的な苦境のほかに、明らかに慢性的な艱難が潜在していることはおおうべくもなかった。住民の信用需要が満たされていないということが、すなわちそれであった。

（『信用組合』38頁）

- ヴァイエルブッシュ村の消費組合の成功の例によって、団結の力のなんたるかが著者にはよくわかっていて、著者の脳裏にはこのころから協同組合の理念がおもむろに芽生え育ちつつあったのであって、この理念に基づいて貸付組合が生まれ出ることとなったのである。

(『信用組合』39頁)

しかし現実には、単一組合としての初の貸付組合の発足までには、消費組合「パン穀物供給組合」の設立から約17年を要している^(注8)。ライフアイゼンは、その間に任地で設立した組合(消費組合や社会福祉協同組合といった色合いも帯びている)について、複数の領域を扱う協同組合に貸付機能が付加されていく過渡期の様子を次のように語っている。

- 諸般の準備をととのえ、少なからぬ障害を排除して、1849年12月1日に、アルテンキルフェン郡フラマースフェルト村の住民のなかで最も裕福な60名の人たちの参加を得て、「フラマースフェルト貧農救済組合」が、事務所をフラマースフェルト区において設立された。組合の任務は当初は(中略)高利貸的な家畜商を一掃することにあった。
- その手始めには、組合で家畜を一括購入したうえ、その代金はふつう5年間の均等年賦償還という条件で、村の希望者に譲渡することにした。だが、とりかかってみると、その手続きが意外に繁雑すぎて、役員にとってはとても時間を喰う仕事であることがやがてわかってきた。
- それに、いやしくも農村の状態を全般的に改善しようとすれば、家畜を購入してあてがうだけでは十分とはいえなかった。ほかの緊要な事業、たとえば建物や土地の購入または修築、いろいろな農具類、穀物種子等々のためにも資金を調達する必要があるあった。そこで組合の設立後ほどなくして、資金の現金貸付による援助の実施に踏み切ったのである。
- 必要な資金はもちろん借入れによらざるをえなかった。村の富裕な住民が規約どおり連帯責任、それも各自の全財産をあげて無限連帯責任を負うにしても、初めは所要資金を調達するのは容易ならぬことであった。

(『信用組合』39頁)

- やがて、これらの事業部門は一つ減り二つ減りして、組合の事業対象からはずされ、最後に直接の組合事業として残ったのは貸付業務だけとなった。そこで、このことを正式に規定するために、1864年に組合の改組、つまり定款の改正が行われた結果、あとには貸付業務に関する規定を残すのみとなり、組合の名称もそれにとまって以後は「ヘッデスドルフ貸付組合」と改められた。

(『信用組合』41頁)

(注)8. 「ヘッデスドルフ福祉組合」を1864年に「ヘッデスドルフ貸付組合」へと改組。

(2) “貸付組合を通じて目指す姿” はどのように描かれているか

さて、以上のようにして生を受けた貸付組合であるが、その機能や目的、目指す姿は『信用組合』の中でどのように描かれているのだろうか。

以下の抜粋は、それぞれ農村の社会課題、組合結成の理念、貸付組合の基本的な機能・役割、“自助力行”について述べたパラグラフである。

貸付組合の役割は、第一に「組合員の金融上の必要を満たすこと」であるが、つまるところ、貸付組合を通じて目指すのは、「地区の農民が債務と資金難のくびきを越えて農業生産に従事できる自助の姿」と解される。

(“農村の社会課題”にわたる記述)

- 多くの地方で農民が目に見えてだんだんと貧しくなっていく今、強力な救助の手を打つ必要に迫られている。これまでの経験からいって、それには二つのものが必要である。一つは資金、一つはこの資金をできるだけ有効に使う知識である。必要な知識はそれぞれ目的に応じて教え込めば得られる。が、必要な資金は組合によるほかに調達の道はない。

(『信用組合』第1版序文)

(“組合結成の理念”にわたる記述)^(注9)

- まず住民のうちの比較的裕福な者が率先して組合に加わり、自己の全財産をあげて保証に立ち、組合の業務の執行を引き受け、(中略)、私利私欲を離れて参加し、さらにその実行を通じて困っている組合員に働きかけて自己奮起の正しい意欲を呼び覚ましてやる—これが彼らの担う役目である。

(『信用組合』36頁)

(“貸付組合の基本的な機能・役割”にわたる記述)

- 信用協同組合としての貸付組合がまず第一に規定しているのは、組合員の金融上の必要を満たすことである。しかしながら、その設立の当初から強調され、今もお繰り返し繰り返し力説されているように、この組合にあっては資金は目的ではなくて、目的のための手段である。
- 組合の真のそして本来の任務はむしろつぎの点にある。すなわち、「組合員の状態を道徳的および物質的に改善すること、そのために必要な措置を講じ、とくに組合員に対する貸付に必要な資金を共同保証によって調達し、とりわけ組合員の手許の遊金を貯金として受け入れ、これに利子を付すること」がこれである。

(『信用組合』46頁)

(注)9. ここでは、隣人愛に根差した無私の精神が特に強調されている。

（“自助力行”にわたる記述）

- 禍の根源を絶やすことができるのは住民自身であって、他の何者でもない。あらゆる障害を排して公租や公課を軽減するように適当な立法措置をとることも確かに必要である。だが、それ以外のことはすべて援助を求める者自身に任せるべきである。
- 「神は自ら助く者を助く」という金言に従って、彼らは自らを律しなければならぬ。これこそが、彼らの沮喪した意気を奮い立たせ、勇猛心を起こさせ、農民としてのその力と大地の力とを十二分に発揚させ、かくて農業生産を最高度まで高める唯一無二の手段である。

（『信用組合』52頁）

（3）貸付組合という装置を形づくる諸原理

以下では、貸付組合という“装置”を形づくる原理について、順に触れていく。

①無限連帯責任

本稿の「図表4」（貸付組合模範定款）に見るとおり、ライファイゼンの貸付組合において「無限連帯責任」は組合員の義務の筆頭に据えられているが、『信用組合』が出版された当時、北ドイツの協同組合法制で標準とされていた「無限連帯責任」に緩和の動きがあったことを受けて、『信用組合』の該当箇所は以下のような記述になっている。

- 組合員としての義務であるところの、全財産をあげての損害賠償義務、すなわち無限連帯責任は、とくに最近になって、多くの疑念や異論を巻き起こしている。
- この無限連帯責任性は、最初に設立された組合の場合は、今日の協同組合法の規定によるものとは全然ちがった意義を持っていた。当時は、各組合員が組合のあらゆる債務に対して全財産をもって弁済の責任を負うことになっており、組合の債権者はその債権の請求のため任意の組合員を相手に訴訟を起こすことができたのであった。

（『信用組合』65頁）

無限連帯責任制の存在意義について、ライファイゼンは「小区域の組合では絶対に必要であるということは、異論の余地がないほど明白」と主張する。（『信用組合』66頁）

『信用組合』の記述からは、当時、組合組成時の資金調達が地元富裕層による共同保証の差入れが呼び水となって始まるのが通例であったとみられ、貸付組合にとって会員の無限連帯責任義務がまずもって重要であった実情が窺われる^{（注10）}。

（注）10. なお、『信用組合』の出版当時の北ドイツの協同組合法制においては無限責任制が標準とされていたが、その後の統一ドイツの1889年協同組合法では無限責任と有限責任の選択制が導入された。また、各組合員が出資すべき金額の明確化等も義務づけられた。

②会員の出資義務

貸付組合の建付けを巡っては、会員による信用補完としての共同保証（無限連帯責任）と並んで、その裏付（ならびに事業原資）としての出資金の払込義務という論点が存在する。この点について、論争の一方の当事者であるシュルツェ＝デーリチュは出資義務に肯定的であり、逆にライファイゼンは否定的であった。その理由につき、ライファイゼンはシュルツ＝デーリチュの組合（都市の商人や職人など流動性の比較的高い集団を会員とする）との比較において次のように述べ、「出資制の採否は組合に任せるべき」と主張している。

- わが貸付組合については、そうはいかない。貸付組合の場合に考えられる農村の事情は、都市のそれとはまったく異なる。組合に加わるのは（中略）村または教区の家長たちである。彼らは家屋敷をはじめ全所有地、それときわめて貴重な動産である家畜などその全財産をあげて保証するのであるから、負債がある場合でも、組合の担保額は実に莫大なものである。（中略）したがって、農村の貸付組合の場合は、信用の確保に関しては、出資金なしでも十分すませるのである。
- 財産は概して農村にはまだ十分ある。ただ現金が欠けているだけである。この現金を調達するために、組合がつくられるのである。

（『信用組合』75頁）

ライファイゼンが主張する理由の後段（「ただ現金が欠けているだけである。この現金を調達するために、組合がつくられるのである」）についてはやや牽強附会にも映るが、ここは、出資金の拠出が見込めないほど逼迫していた当時の農村の実情を踏まえた筆づかいと解される。

前節の「フラマースフェルト貧農救済組合」にわたる引用文（本稿10頁の二重下線部分）からも窺えるとおおり、ライファイゼンの組合において貸付原資は、組合が安定期に達するまでは外部からの借入金で賄われていたとみられる。^{（注11）}

③貸付金の使途管理等

この項目（「貸付金の使途管理等」）は、『信用組合』の中では他の項目のように独立した原理として挙げられているものではないが、貸付金の使途管理（さらに言えば借入人の教育）については、苦勞もあったものと見え、「自助」の文脈で個別に述べられている。貸付組合の持続可能性や長期的視座につながる視点ともいえ、ここに紹介する。

（注）11. 村岡（2018）5頁は、「多くの組合の記録を調べると、初期の頃はこうした姿が極めて一般的で圧倒的に多かった」としている。

- その資金が有用に使われること、すなわち経済や生産の向上のために使用され、かりにも誤った使い方をしたり、または不必要な支出のために使用されることのないようにすることが肝心である。このことをよく教え込み、これについての認識を深めることが、資金を調達することと同様に、いやおそらくはそれ以上にたいせつなのである。

(『信用組合』52頁)

④小区域組合

“小区域”制は、ライフアイゼンの組合の草創期において試行錯誤しながら見出された原理として、『信用組合』中で1セクションを使って説明されている。

引用文からも推察されるとおり、“小区域”制は貸付金の使途管理、信用管理、返済管理にも資するものと考えられる。

- これまでになめたいろいろな経験にかんがみて、貸付組合の地区は、組合の活動能力をそこなうことなしに、これをできるかぎり小さい区域に限定すること、という堅い原則が定められたのである。
- このように組合の地区を小区域に限定するについて、いちばん合理的なやり方とみられたのは、一組合の地区が通常教区の区域を超えないこと、したがって同一教区の居住者だけを当該組合の組合員とし、教区そのものが小さすぎる場合に限り数教区を一組合地区にまとめることであった。
- 教区、すなわち牧師管区は、昔から政治的および宗教的にみて最も古い結合体である。その区画の小じんまりしていることや、相談事、とくに教会礼拝のために教区内居住者が互いに行き来する機会がたびたびあることから、また婚姻関係や朋友関係から、住民はみなお互いによその家庭の事情や資産の状況についても、家人の人がらについても、実に詳しく知りつくしている。

(『信用組合』58頁)

- すでに述べたように、組合が遵守しなければならない第一のそして最も重要な原則は、組合の地区は、その活動能力をそこなわない範囲で、できるだけ小区域に限定すること、したがって、通例は平均して1,500人くらいの住民からなる村または教区の区域に留める、ということである。^(注12)

(『信用組合』158頁)

(注)12. 高橋(1973)29頁によれば、ライフアイゼン系の組合・組合員数の推移は以下のとおりである。

	(1881年)	(1885年)	(1892年)	(1897年)	(1900年)	(1905年)	(1910年)	(1914年)
〈組合数〉	121	245	713	2,014	2,983	3,850	4,165	4,421
〈組合員数〉	13,220	24,466	62,027	168,675	265,742	371,789	444,260	485,416

当時、組合数が急増する中であっても、1組合あたりの組合員数は一貫して100名規模で推移していたことが見てとれる。

⑤内的な資本創出

上記③（「貸付金の使途管理等」）と同様、この項目も『信用組合』の中で独立した原理として挙げられてはいないが、貸付組合の仕組み上、他の項目に比肩する中核的な項目といえる。

株式会社が普及した今日のドイツであれば、内部留保を通じて自己資本を厚く保つという、投資効率面で株式投資とは相容れない仕組みをとる場合、その戦略を具体的に掲げる必要性は却って高まると思われるが、ライファイゼンの時代^(注13)、「内的な資本創出」は通常のことであり、特に独立項目として掲げられなかった背景はそこにあったと推察される。

なお、以下の引用文は、『信用組合』の中で「『無限連帯責任』を前提にする貸付組合にあっては会員にとってリスクが過重」といった議論に対し、「様々な仕組みが施されているので、無限連帯責任に伴うリスク発現の蓋然性は低減されている」旨を説いている箇所である。

そこでは、様々な仕組みのひとつとして“内的な資本創出”が挙げられている。

- 最後にもう一つ ― 年とともに増加する利益金は、僅少の管理費と通常の利率を越えない配当金とを差し引いて、その残りの全額が、経営資本と同額に達するまで、永久に不可分の組合財産に組み入れ蓄積されることになっているのである。こうしてみれば、連帯責任のごときはまったく問題とするに足りないのである。

（『信用組合』 67頁）

⑥二次構造（中央機関）

協同組織の二次構造について、ライファイゼンは「早くから思いついていた」と述べている。

構想の内容としては、資金の相互融通機能を持たせることが中心であったとみられる。ライファイゼンの貸付組合が小規模を保っていたことを考えれば、必要性は首肯される。

なお、シュルツェ＝デーリチュは、自派の組合が比較的大規模であったこともあってか中央組織の設置に前向きではなく、両派の間には論争もあったとされる。^(注14)

（注）13. プロイセン王国で最初の株式会社法が制定されたのは1843年のことである。なお、ドイツの大手銀行が株式会社形態をとるようになったのは19世紀後半からとされている。

14. 『信用組合』には、ライファイゼンの主張として次のような一節も見られる。

「あまつさえ、シュルツェ博士が猛烈な反対運動を起こし始め、われわれの組織づくりの進行を抑え、できれば双葉のうちに摘みとってしまおうと躍起になった。」（163頁）

- 資金がだぶついて困るからといって、組合員の貯金を組合の借入金の返済にあてたり、そういう当面の必要がない間はこれ以上貯金の受入れを断ったりしようとするれば、これまでも多くの組合がそのため大きな損失をこうむらざるをえなかった前例に徴しても、本来なら組合に流入すべき資金も他へ流れていってしまうことになるだろう。
- そこで、こういう組合の場合には、余った資金はいつでも預かってくれ、需要にはいつでも応じてくれるような一つの連合機関をつくる必要があることが、すでに最初に設立した組合の経験でわかったのである。
- 村や教区を単位とする小さな組合を一つのより大きな組織に結集しようとする考えは、前述のような資金面の理由からばかりではない。これをもって組合の将来の発展のための堅固な支柱とするためでもあって、各地に組合が多数設立されたのをみて早くから思いついていたのである。

(『信用組合』159頁)

- (前略) ライン州の貸付組合の代議員の予備会議が何回か開かれた。その結果、1872年6月17日に「ライン農業協同組合銀行」の創立をみることになった。
- 初め参加した組合はわずか11組合にすぎなかったが、その後しだいにふえて、3年後の1875年の末には24組合を数えるにいたった。

(『信用組合』161頁)

5. ライファイゼンの中核理念－機能面からの整理

図表5は、Groeneveld 教授の論文 (Groeneveld, H. (2020)) の冒頭に掲げられている「中核理念」(“core principles”) の表を和訳したものである。ライファイゼンの貸付組合に内蔵されている原理が7つの理念として整理されている。

図表6は、図表5で列挙した7つの理念それぞれをパラフレーズした上で、模式化したものである。全体としてどのように機能するかを念頭に図表5に即して書き出すと、図表6のような流れになるのではないだろうか。

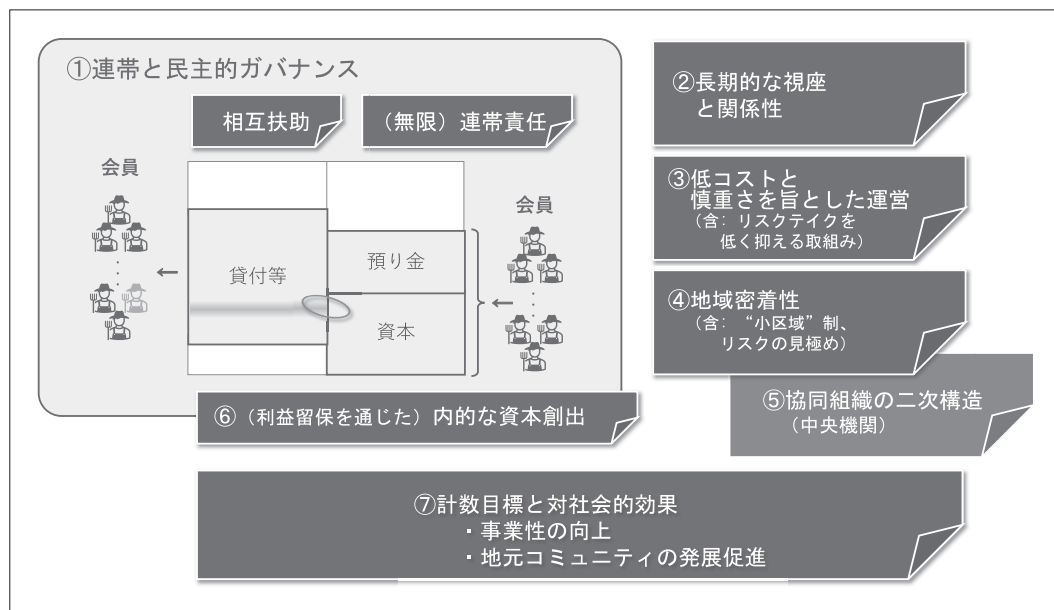
図表5 信用協同組合（“CC” = Credit Cooperative）に係るライフアイゼンの中核理念

（下線は筆者による。なお、斜体字は原資料における本文（英語）を表わす。）

① 連帯と民主的ガバナンス（ <i>Solidarity and democratic governance</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 同一CC内で富裕層と貧困層が（それぞれ預入・借入人という立場で）協力し合うことを通じ、社会的連帯（<i>social solidarity</i>）が実践に移される。 ■ CCの負債は、その全会員により制限なく負担される（“<i>one for all, all for one</i>”の理念）。 ■ 会員は資金（預金）提供もしくは債務保証を行い、意思決定／信用供与プロセスに関与する。 ■ 会員にとって互いの状況を把握できるということが、財務管理上も明らかなインセンティブになる。 ■ 支配権（<i>ownership</i>）は、「1人1票」の理念に基づき全会員間で平等に分担される。
② 長期的な視座と関係性（ <i>Long-term horizon and relationships</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 貸付に係る期限の利益は長く、これにより会員との長期の関係性がもたらされる。（借入人の返済能力に係る信用、持続可能性の追求、農業従事者と耕作地との密接な関係性の表れ。） ■ CCは、農家会員に対し通常の市場金利（すなわち「高利貸しでない」金利）にて貸出を供与する。
③ 低コストと慎重さを旨とした運営（ <i>Thrifty and prudent management</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ CCの業務は、自宅事務所において無給（もしくは少額の給与のみ）で働く会計担当者により運営される。 ■ その職務内容は資金の受領と配分、帳簿管理および通信であり、雇用形態は時間勤務である。 ■ CCの経営管理は、選任を受けた理事会が崇高な使命感に基づき無償でこれを行う。 ■ それ以外にも、CCは何事によらず節約を旨とし、不用なコストをかけないよう努める。 ■ 小規模なコミュニティにおいては、各人の返済能力や信用度についての認知度が相対的に高いという関係性があるため、借り手として返済能力が認められる者だけが貸出を受けられることにつながる。 ■ このようにして、CCはリスクテイクを低く抑える取組みを追求することができる。
④ 地域密着性（ <i>Locality</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ CCの活動範囲は、地域コミュニティ、ドレージ、教区に限られる。 ■ 近隣住人の信用力や、会員の農業技術などについての認識が貸付の安全性を裏打ちするなど、そのこと自体、リレーションシップバンキングの先駆けとも言える。 ■ 当該地域社会を形づくる会員属性が均質であることも、返済を促す同朋圧力（<i>peer pressure to repay</i>）になり得る。
⑤ 協同組織の二次構造（中央機関）（ <i>Cooperative secondary structure (APEX)</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 協同組合の地域組織ならびに連合ネットワークは、第一線の（食品・農業系または信用）協同組合を補助／援助する。 ■ 統括組織は、営業コストの迅速緩和を通じて一次協同組合の組合員にメリットをもたらす。 ■ 地域の中央機関は、CC（およびその組合員・職員）への助言、コンサルティング、モニタリング、監査、教育において重要な役割を果たす。
⑥ （利益留保を通じた）内的な資本創出（ <i>Internal capital generation (via retained surpluses)</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 会員はCCの資金調達に与るとともに、その全債務につき弁済責任を負う。 ■ CCは短期的な利益最大化を目指すものではないが、一方で利益は更なる成長のために必要、かつ資本創出（幾世代を紡ぐ資源とみなされる）の主な源泉といえ、年間利潤の大部分は留保される。 ■ 内部での資本蓄積は、会員への債務請求という事態に備えた保険の役割を果たす。 ■ 様々な苦い経験を踏まえる限り、外部資本への依存は考えられない。 ■ 利潤が出た場合でも、CCから会員に対するその再分配は認められない。同様に、年数をかけて形成された総資産についても会員は請求権を持たない。
⑦ 計数目標と対社会的効果（ <i>Economic goals and social effects</i> ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ CCがとりわけ重視するのは産業・資金的な視座であって、慈善支援ではない。 ■ ただし、十分な利潤が生じた場合、CCは社会的・文化的な目的についても、直接・間接にこれを役立てることができる。 ■ 利潤の一部は、地域の生活条件改善のため、社会的・慈善的な目的に充てなければならない。 ■ CCは、地元コミュニティの発展促進にコミットする。 ■ 以上の行動は、責任ある姿勢と利益配分にかかる2つの規準を反映したものである。

（備考）Groeneveld, H. (2020) “TABLE 1” より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 （模式図）ライフアイゼンの中核理念



（備考）図表5の内容を模式化したもの（信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成）

6. おわりに

図表7は、欧州の協同組織金融機関の「同質化」を巡る研究論文から、様々な環境変化が協同組織金融機関のここまでの展開過程にどのような影響を与えてきたのかにつき、抽出・整理したもの（Groeneveld 教授の論文（Groeneveld, H. (2020)）の中で示されたもの）である。

紙幅の関係もあり詳述は控えるが、様々な環境変化（新領域への進出など“内生的”な環境変化もあれば、社会環境・競争環境・規制環境など“外生的”なものもある）が協同組織金融

図表7 協同組合銀行の展開過程に影響を与えてきた要素

（表中、“CB”は“協同組合銀行”（Cooperative Bank）。下線は筆者による。なお、斜体字は原資料における本文（英語）を表わす。）	
① 初期におけるローカル銀行ネットワークの構築と、その後の集約（ <i>Initial creation and subsequent consolidation of local banks</i> ）	<p>■1920年から1950年にかけて、CBの成長と行数は右肩上がり推移。</p> <p>・その後、CBは営業地域の拡大に着手するとともに、業績のさらなる向上に向け合併を開始。</p> <p>■1960年代には電子決済システムが登場し、巨額の投資コストを賄うため、ローカル銀行は新たな統合局面へ。</p> <p>■さらに数十年後、取引先数の増大に伴い、リスク管理の観点から全体としての大規模化が必要に。</p> <p>・顧客の金融ニーズが国際化・複雑化を増す中、規模の継続的拡大は、高収益の専門家チーム組成の余地をもたらした。</p> <p>■今世紀に入り、金融サービスのデジタル化・バーチャル化は、地域に根差したCBに大きなインパクトをもたらした。</p> <p>・顧客とのインターフェースは絶えず変化しており、ビジネスでの生き残りに向け新しいオンライン世界への移行が不可欠となっている。</p> <p>■近年、規制負担の増加が地域CBの合併を促進している。</p>
② 農業関連セクター向け比重の相対的な低下（ <i>Declining relative emphasis on agricultural sector</i> ）	<p>■当初の数十年間に築かれた農業協同組合との緊密な結びつきは次第に緩やかになり、1950年代頃になると、農業協同組合と信用協同組合が分離。</p> <p>・考えられる要因としては、銀行への規制枠組みの導入や、第二次大戦後における（EU）共通農業政策の展開、人口増加に伴う都市化が挙げられる。</p> <p>■とはいえ、CBは現在も欧州の農業・食品部門における最大の資金供給者であり、多くのCBの理事会は依然として農家がその多数を占めている。</p>
③ 多様性を増す会員層だけでなく、品揃えの拡大にもつながる多くの非会員層へのサービス提供（ <i>Servicing an increasingly diverse member base and large volumes of non-members with a broadening product portfolio</i> ）	<p>■CBは、時間をかけて以下のような取組みを進めた。</p> <p>◇他の顧客層へのサービス提供の開始 ◇農業外顧客や個人顧客への会員資格開放 ◇融資申請時における会員資格要件の廃止 ◇商品ラインの拡充</p> <p>■これと歩調を合わせるように、会員の“無限責任”は“有限責任”に、さらには“免責”へと移行。</p> <p>・その契機となったのは以下のような情勢。</p> <p>◇経済全体に占める農業部門のウェイト低下 ◇バンキング業界における競争の激化 ◇住宅ローンの拡大 ◇相次ぐ技術革新 など</p>
④ 協同組合的なコア領域以外の業務における射程や規模の継続的な変動（ <i>Fluctuating scope and scale of activities beyond cooperative core</i> ）	<p>■上記③と足並みを合わせ、大半のCBは協同組合のコア領域以外のファイナンス業務（リース、保険、アセットマネジメント等）に進出、一部は国際業務へと拡大。</p> <p>■当初においては戦略転換（国際展開する顧客のフォロー等）といった内発的な動機が契機となったが、その後は金融セクターに係る世界的な規制緩和や自由化といった潮流が、こうした拡大策を後押しした。</p> <p>■通常、この種の業務を統括するのは中央機関になる。</p> <p>■さらなる成長に向け、（非）会員から受け入れている預金に加え、資本市場からの調達に踏み出したCBも数多く見られた。</p> <p>■なお、金融危機以降、協同組織金融機関セクターは、（他の多くのリテール銀行と同様）国際業務を大幅に縮小している。</p>
⑤ 中央機関による受任業務の拡大と統合度の高まり（ <i>Tighter integration and expanding mandates of central body</i> ）	<p>■CBには、当初からネットワーク構造を形成していたグループもあれば、組織化度合いの薄いところから発展したグループもある。</p> <p>■前者の場合、典型的には中央機関がマーケティングやロビーイング、会員や同総代への強化啓蒙、規模と範囲の経済の実現を担った。</p> <p>■大半のケースでは、中央機関が“銀行の銀行”として以下のような機能を担った。</p> <p>◇（グループ構造内における）流動性の管理 ◇剰余資金の銀行間市場への投資 ◇借入の実行（資金不足時）</p> <p>■中央組織は時間の経過とともに影響度を増した。その主な要因として以下が挙げられる。</p> <p>◇非伝統的業務の増加 ◇ホールセール調達（中央機関による証券発行）への依存度上昇（ただし依然として限定的） ◇規制当局や格付機関の行動</p> <p>■これにより、CB間でグループ横断的に統合レベルが高まる方向で収斂が進み、権限・意思決定権の付託先の中央機関への移行が進むこととなった。</p>
⑥ 内部連携構造と一体管理の導入・強化（ <i>Introduction and strengthening of internal solidarity mechanisms and supervision</i> ）	<p>■今日、ネットワーク形態で組織化されたグループは一定数存在。（元々その形態で始まったグループもある）。</p> <p>■国の預金保険制度が設立される前、ローカル銀行が連携し、顧客預金を保護するための制度的保障スキーム（IPS）を立ち上げている。</p> <p>■ローカル銀行の中には、クロス保証スキーム（連帯責任制の枠組み）構築によって統合の度合いを進め、中央集権的なグループへと移行したところもある。</p> <p>■通常、これらの制度を運営し加盟銀行を管理監督するのは中央機関である。</p> <p>■大枠に亘る仕組みの構築は金融面の安定を高めるが、それにはローカル銀行と中央機関における各種レベルでの相互協力と融和が必要になる。</p> <p>■こうしてもたらされた健全性があって、協同組合銀行グループには格付機関から比較的高い信用格付が付与されたのである。</p> <p>■今日では、大枠に亘る仕組みの構築は、ほぼ全ての協同組合銀行グループにおいて装備されている。</p>
⑦ ローカル・地域・中央組織にわたる継続的なガバナンス調整（ <i>Continuous adjustments in local/regional and central governance</i> ）	<p>■前項で挙げた主な調整内容からも自ずと導かれるとおり、CBは絶えずこれらの変化に合わせてローカル組織と中央組織に亘るガバナンスを調整して来ざるを得なかった。</p> <p>■他に推進要因として挙げるべきことがあるとすれば、それは、最初の信用協同組合が設立されて以来、外的な要素として重みを増しているバンキング規制・監督の存在であった。この間、金融セクターの専門性と国民経済における重要性が増大するに伴い、外部監督・規制の対象範囲と深度は拡大した。</p> <p>■その結果として生じた規制・監督枠組みの連続的な変化は、組織構造、ガバナンス、ビジネスモデルに明らかな影響を残した。例えば、ガバナンスに係る外部のガイドラインが厳しいものになるにつれ、ローカルCBの理事会メンバーに求められるスキルや能力は変化した。また、リスク管理は専門度を増し、資本の厚さ、資金調達能力、情報開示力は、ローカル組織・中央組織それぞれの意思決定においてますます欠くべからざる存在になった。</p> <p>■近年では、欧州銀行同盟（European Banking Union）の創設がCBにとって重大なゲームチェンジャーとなった。</p>

（備考）Groeneveld, H. (2020) “TABLE 2” より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

機関の態様に影響したことを示唆する内容となっている。

図表7が示す視点は、様々な環境変化と協同組織金融機関の関係性を思索するためのヒントとして興味深い。

〈参考文献等〉

- F.W.ライファイゼン著、A.ドリュージェダウ・J.クライハンス編、田畑雄太郎 訳（1971）『信用組合』家の光協会
- 木村靖二 編（2022）『YAMAKAWA SELECTIONドイツ史 上』山川出版社
- 齋藤一郎（2018）「『相互扶助』の経済的意義」『信金中金月報 第17巻 第6号（通巻551号）』
- 全国信用金庫協会50年史編纂室 企画編（2002）『信用金庫50年史』全国信用金庫協会
- 高橋弦（1973）「19世紀末ドイツ農民金融の展開」『研究年報経済学35（1）』東北大学経済学会
- 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
- Groeneveld, H. (2020). Reconciling different truths about isomorphic pressure and distinctive behavior at European cooperative banks: Back to the future with Raiffeisen's principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2020; 1-27. <https://doi.org/10.1111/apce.12280>
- McKillop, J., Sobiech, A. & Wilson, J. (2025). "Cooperative Banking Organizations", *The Oxford Handbook of BANKING (4th Edition)*, Oxford University Press
- Raiffeisen, F.W. (2010), *Le Associazioni Casse di Prestito*, Ecra

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年12月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
25.12.1	ニュース&トピックス	2025-97	秋田信用金庫の秋田県と連携した大学生向け金融教育講座の実施	森川友理
25.12.2	金利・為替見通し	2025-9	12月にFRBは利下げ、日銀は利上げすると予想。 両者のスタンスは26年も変わらないと見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介 佐藤愛佳
25.12.3	ニュース&トピックス	2025-99	信用金庫の経費効率 ー経費率・OHRが低い信用金庫の特徴ー	西 俊樹
25.12.4	経済金融情報	2025-7	日本の設備投資が堅調な理由とその背景 ー景況感と資金繰りの良好さ、人手不足感が非製造業を後押しー	鹿庭雄介
25.12.8	ニュース&トピックス	2025-100	信用金庫の預金・貸出金残高（2025年11月末速報） ー前年同月末比増減率、預金0.1%減、貸出金1.5%増ー	西 俊樹
25.12.9	産業企業情報	2025-16	地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは⑤ ー沼津信用金庫（静岡県）による「人とのつながり×学金連携」でのスタートアップ支援に向けた挑戦ー	薬品和寿
25.12.11	金融調査情報	2025-17	最近の信用金庫と国内銀行の地区別預貸金動向	間下 聡
25.12.18	金融調査情報	2025-18	キャッシュレス決済の動向とポイント経済圏の形成 ーリテール金融の進展と信用金庫の取組みの可能性ー	大里怜史
25.12.19	経済金融情報	2025-8	ふるさと納税の現状と課題 ー経費を巡る議論の論点整理を中心としてー	大橋一平
25.12.22	ニュース&トピックス	2025-104	12月短観で見えてきた企業規模別新卒採用の格差 ー企業規模の大小に応じて明暗が分かれた採用環境の改善ー	大橋一平
25.12.25	金融調査情報	2025-19	信用金庫設立年からみる「存在意義」の再確認	品田雄志 間下 聡 西 俊樹

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
25.12.3	講演	トランプ関税の影響と中小企業が直面する課題	顧客組織向け勉強会	西京信用金庫	角田 匠
25.12.8	講演	次期中計策定の進め方	経営戦略プランニング研修 （講師派遣型）	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之
25.12.12	講演	「強い会社、選ばれる会社の条件」 ～地域で生き残り、成長するための経営戦略～	「だいしん会」講演会	大田原信用金庫	鉢嶺 実
25.12.17	講演	トランプ関税の影響と今後の経済・金融市場の見通し	第392回ならちゅうしん経営研究会例会	奈良中央信用金庫	角田 匠
25.12.18	講演	初歩から学ぶマクロ経済・金融市場⑥	おかしんアカデミー	岡崎信用金庫	角田 匠

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
25.12.22	講座	地域経済に対する信用金庫の支援 ～地域金融機関の課題/地域密着 金融への取組～	静岡県信用金庫協会寄付講座	静岡大学	鉢 嶺 実

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
25.12.4	7～9月期GDP、例年大きい改定幅 今年は基準改定も【統計の波に乗れ】	日経ヴェリタス	(株)日本経済新聞社	角 田 匠
25.12.8	ソフトウェア投資、過去の伸び大幅上 振れ GDP基準改定【統計の波に乗れ】	日経ヴェリタス	(株)日本経済新聞社	角 田 匠
25.12.16	特集「見えてきた26年度税制改正 企業への影響は？」	NIKKEI NEWS NEXT	(株)BSテレビ東京	角 田 匠
25.12.19	2年債1%超え投資妙味 信金 経費効率で明暗も	ニッキン	(株)日本金融通信社	大野英明



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。

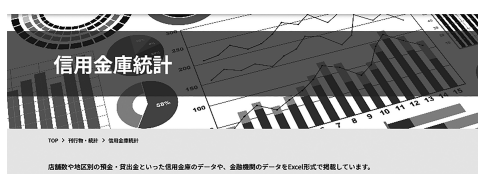


「信用金庫統計」

<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

2026年2月1日 発行

2026年2月号 第25巻 第2号(通巻640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