

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第25巻 第6号(通巻644号) 2026.6

## 科学と大学入試

中小企業の財務分析:コスト増に対するリスク耐性を中心に  
—“総合的な財務状況”と“経営の安全性・消極性”を示す指数の導出—

シンポジウム「GXとESG 地域金融の推進に向けて」  
—札幌市におけるイベントにて信金中央金庫職員が登壇—

中小企業のSDGs経営を支えるJICA Biz ①  
—JICA Bizを活用して飛躍を図る中小企業—

賃金を引き上げると回答した中小企業の割合は2年連続で小幅上昇  
—全国中小企業景気動向調査(2026年1-3月期特別調査)の集計結果より—



信金中央金庫

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

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

### 問い合わせ先

信金中央金庫 総合研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局 (担当：安川、大里)

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

# 信金中金月報

## 2026年6月号 目次

	科学と大学入試	2
	信金中金月報掲載論文編集委員長 地主敏樹 (関西大学 総合情報学部教授)	
調 査	中小企業の財務分析:コスト増に対するリスク耐性を中心に —“総合的な財務状況”と“経営の安全性・消極性”を示す指数の導出—	4
	シンポジウム「GX と ESG 地域金融の推進に向けて」 — 札幌市におけるイベントにて信金中央金庫職員が登壇—	29
	中小企業のSDGs 経営を支えるJICA Biz ① —JICA Bizを活用して飛躍を図る中小企業—	40
	賃金を引き上げると回答した中小企業の割合は2年連続で小幅上昇 —全国中小企業景気動向調査(2026年1-3月期特別調査)の集計結果より—	67

2026

6

# 科挙と大学入試

信金中金月報掲載論文編集委員長  
地主 敏樹  
(関西大学 総合情報学部教授)

科挙といえば、昔の中国のエリート選抜制度である。学生時代に読んだ故宮崎市定教授の著書では、カンニング防止のタコツボ型個室が並ぶ試験会場の写真の印象が強い。試験時間があまりに長大なので、大変な試験という感想でしかなかった。ところが最近、科挙の重要性を再認識させられることになった。近年盛んに中国史関連の著作を発表している岡本隆司教授の『中国の論理—歴史から解明する—』（中公新書）を読む機会があった。

日中関係悪化の中、中国政府・共産党の言葉や論理は不当にみえることが多いものの、中国史を知ればそのベースを思いやることができようという本である。第1章第1節が「儒教」で、「日本人は儒教を知らない」という。続いて、中国の伝統的史学が説明される。王朝毎の歴史が次の王朝によって作成され、前王朝の衰微と現王朝の儒教的正統性を示してきたのだという。現代風の客観的な歴史学ではなく、儒教的価値判断に基づいた正邪評価が、中国の歴史認識なのである。勝者が歴史を書くのは万国共通だろうが、儒教的正統性に立脚しているという書き手の自己正当化が、今や嫌らしく見えるのではないだろうか。

どうして儒教ベースなのか。中国社会への儒教の浸透に、科挙が貢献したことが説明される。科挙の試験勉強の中核は、儒教の経典＝四書五経とその解釈本の丸暗記だったという。時代と共に増えていく史書も勉強しないといけないので、読むべき典籍は膨大となる。あまりに大変なのでダイジェスト本が続出したが、単純に正邪評価をしがちな弊害があった。さらに、四書五経には行政や経済あるいは工学など実用的な内容が欠けているため、いくら勉強しても実務能力が身に付かない欠点もあった。それでも、儒教の説く「礼」を修得した人＝「士」が科挙を突破して特権的エリートになる一方で、「礼」を知らない人は「庶」民であるという、上下二元構造の社会が構築されてきた。科挙は隋唐期から清末まで千年余り続き、全土に広がった受験勉強を通して儒教が中国社会に深く根付いたというのである。

尖閣や南沙などの領土問題にも、やはり儒教と関連する中華と外夷との上下意識が関わってくる。儒教の「礼」を知る国＝「華」とそうでない国々＝「夷」との上下二元構造が、国際関係に関する中国の伝統的認識であるとのこと。この「華夷」意識に基づいて、周辺諸国を見下してし

まうのだ。中国共産党の認識する中国の範囲は、清朝期の大きな版図だとも指摘されている。騎馬民族系の清朝は、多様な地域の文化慣習を尊重することで大きな版図を統合できた点を、彼らは無視している。幾度も騎馬民族に征服されてきたが、その都度、征服者が中華の文化に同化してきたという認識もあるという。こうした「華夷」意識のため、清末の国難に直面しても、西洋の優位性をなかなか認めることができず、日本の文明開化に後れをとったとのこと。清朝改革派が政変に負けて日本に亡命し、西洋の諸概念を翻訳した「和製漢語」が鑲められた文章を「和文漢読」して、思想が一変したという。儒教概念が詰め込まれた中国エリートの頭脳では、西洋の考え方を正當に受容できなかったのだ。

こうした科挙にまつわる話を読むと、日本の大学入試を連想させられた。日本の現在の大学受験が科挙のように大変だということではない。むしろ、大学受験の難易度は年々低下してきているようだ。科挙との類似点は、試験内容が有用性を失って「ガラパゴス化」しつつある点だと、考えている。その第1は、「私学文系型」入試で数学を受けない受験生が増えてきた点である。入学難易度ランキングにおいて、試験科目数を減らせば合格偏差値と順位が上昇することが、私学文系型入試蔓延の主因だろう。世の中のニーズに反して「分数の分からない大学生」が増殖した。第2は、出題内容の「パターン化」の進行である。出題サイドでは、作問が容易になる「パターン化」は望ましい。高校サイドでも、教師の指導に従って努力した学生が報われることを望むならば、「パターン化」が好都合だ。しかし、「パターン化」は変化を排するので「ガラパゴス化」に直結する。

最後に科目別にみよう。まず英語。言語でしかないので、賢くなくても英語を母語として育てば、一定の「英語力」は身に付く。「英語力」の確認では点差がつかないので、無理矢理に点差が生じる出題をしてきたのが、受験英語なのである。無駄な勉強＝ガラパゴス化につながる。次に国語。多くの大学で古文のウェイトが高過ぎるのではないだろうか？大問が二つで、その一つが古文というのは奇観だろう。教養としては重要だが、大学で学ぶ上での必要性はほぼゼロだろうから、「ガラパゴス化」だ。最後に数学。日本語のオカシイ出題が散見される。筆者が見た実例では、問題文に主語が無かった。主語がないと普通には英訳できない。知人たちの反応は、「数学でもこの分野は言葉遊びのパズルのような出題が多いから」というものであった。数学ですら「ガラパゴス化」が生じているのだ。

ガラパゴス化した入試問題を高校生に提示し続けて科挙を笑えるだろうか？ただ、再検討に値する改革案が提示されてきた。センター入試を大学進学資格試験に位置付ければ、「ガラパゴス化」問題の相当部分を改善する途が開けるのではないか。近年の英語入試改革は受験英語産業の反撃で挫折したが、実用英語への流れを止めることはできないだろう。

# 中小企業の財務分析：コスト増に対するリスク耐性を中心に

## －“総合的な財務状況”と“経営の安全性・消極性”を示す指数の導出－

信金中金総研 上席主任研究員

峯岸 直輝

(キーワード) 中小企業、財務分析、リスク耐性、収益性、効率性、安全性、多変量解析

(視 点)

中小企業を取り巻く経営環境は、コロナ禍以降も、地政学リスクの高まり、供給制約、物価高、人件費高騰、「金利のある世界」への移行など、様々なリスクや構造変化に晒されてきた。このような経営リスク下にある中小企業の成長性、収益性、効率性、安全性等に関して財務指標から分析すると共に、各財務指標を集約して中小企業の経営状況の特徴を明確化した指数を導出することで、中小企業の財務状況や経営課題を顕在化させる。

(要 旨)

- 中小企業の成長性は、売上高はコロナ後（21年度以降）に年率2.8%のペースで成長したが、大企業の4.3%より緩慢である。一方、営業利益は大企業と同ペースで増加し、コロナ禍で落ち込んだ労働集約的なサービス産業の回復が影響したものと見込まれる。
- 中小企業の本業の総合的な収益性を総資本営業利益率からみると、コロナ後に回復基調で推移し、25年に入るとコロナ前の水準に持ち直したが、足元、低下に転じている。要因分解すると、売上高営業利益率は24年度下期にバブル期の水準に達し、利益幅の上昇が収益性の改善に寄与したが、25年度入り後は若干低下した。一方、総資本回転率は低下基調で推移しており、資産を有効活用する効率性の低迷が続いている。
- 中小企業の経営リスクをみると、物価高等による資金繰りリスクについては、流動比率等の高さから債務の返済能力は高い。変動費や人件費の増加等による赤字転落リスクは、損益分岐点比率や労働分配率が低下基調にあり、安全性に余裕がある。なお、中東情勢の緊迫化による原油高の影響は、50%の上昇を仮定した価格波及効果から、中小企業全体に2.1%の価格押し上げ圧力が掛かると推計される。金利上昇リスクは、事業利益が支払利息に対して極めて多く、利払い能力は高い。ただ、足元の負債利子率は低く、今後、本格的な貸出金利の引上げが見込まれ、利払い負担の高まりが懸念される。
- 中小企業の財務状況の特徴を最も明確に表す指数は、総資本営業利益率等が高く、損益分岐点比率等が低いと高まる、全般的な財務指標の良好度合いを示す“総合的な財務状況指数”である。この指数はコロナ後から上昇基調で推移し、足元、財務状況は全般的に良好であるが、改善が一服している。次に特徴を明確化する指数は、流動比率等の資金繰りの余裕度が高く、総資本回転率等の資産効率が低いと高まる、“経営の安全性・消極性指数”である。足元、この指数は若干低下したものの高水準であり、安全性は高く、財務リスクの耐性は強い。ただ、実物投資が消極的であるなど、省力化・合理化や付加価値の創出などに寄与するような資産の有効活用が経営課題である。

(注) 本稿は原則、2026年4月29日時点の情報・データに基づいて記述している。

## 1. 問題意識

近年、中小企業の経営状況に著しい影響が及ぶような事態が20年のコロナ禍以降も相次いで発生している。この5年間では、22年2月のロシアによるウクライナ侵攻後の物価高・供給制約、人手不足の深刻化、最低賃金の大幅な引上げや賃上げ機運の高まり、日銀による24年3月以降のマイナス金利政策解除・政策金利引上げや市場金利の上昇、24年以降のコメ不足・円安等に伴う物価高の長期化、25年の米トランプ関税等による世界貿易の混乱、26年2月の米・イスラエルによるイラン攻撃を契機とした石油関連製品等の価格上昇や物流の目詰まりなどが生じ、地域によっては地震・天候不順等の災害被害も受けた。

中小企業では、原材料等のコスト増や部品不足等の供給制約、人手不足や人件費高騰、金利負担の高まりなど、経営を圧迫するようリスクに晒されている。一方、経済産業省・公正取引委員会等による労務費等の価格転嫁や価格交渉等の適正化の推進、違反の取締り・勧告の強化、26年1月の『下請法』の改正に伴う『中小受託取引適正化法(取適法)』の施行などを受けて、中小企業のコスト増加分の価格転嫁や企業間取引における負担軽減などが徐々に進展しつつあり、中小企業の経営環境が改善される動きもみられる。

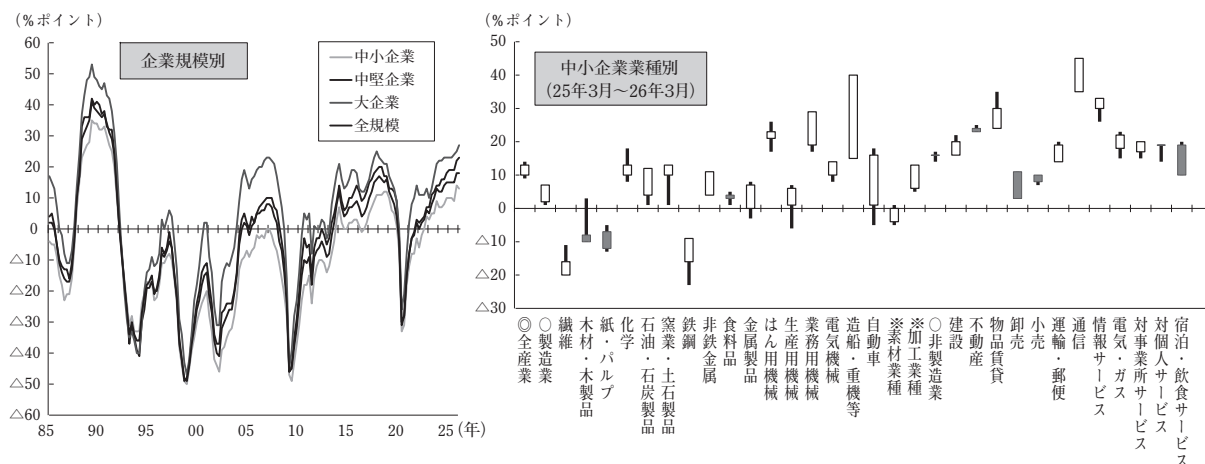
そこで本稿では、このような経営リスク下にある中小企業の収益性、効率性、安全性等に関して財務指標から分析すると共に、各財務指標を集約して経営状況の特徴を明確化した指数を導出することで、中小企業の財務状況や経営課題を顕在化させる。

## 2. 中小企業の景況感～日銀『短観』における業況判断DIの動向

中小企業(資本金2,000万円以上1億円未満)の景況感を日銀『短観』業況判断DI(良い-悪い)からみると、26年3月調査は、全産業が+13で前回(25年12月、調査対象見直し後)より1ポイント低下している(図表1左)。製造業は+7で横ばい、非製造業は+16で1ポイント低下した。製造業は、木材・木製品が13ポイント、紙・パルプが7ポイント、繊維が5ポイント低下した一方、石油・石炭製品が11ポイント、業務用機械が7ポイント、はん用機械と造船・重機等が6ポイント上昇している。素材業種が若干悪化した一方、加工型業種は改善した。非製造業は、対事業所サービスと対個人サービスが共に3ポイント上昇したものの、日中関係の悪化による中国客の減少なども影響して宿泊・飲食サービスが10ポイント、物品賃貸が5ポイント低下するなど、改善基調に足踏みがみられる。全産業は前回調査で+14と91年9月調査以来、約34年振りの高水準に達しており<sup>(注1)</sup>、中小企業の景況感は良好である。ただ、+30台に達したバブル経済期に当たる89～90年の水準には及ばない。一方、大企業(同10億円以

(注)1. 調査対象企業等の見直しが04年3月調査等で実施されており、計数が連続しない点に留意を要する。

図表1 日銀『短観』の業況判断DIの企業規模別推移(全産業、左)と最近の中小企業の業種別推移(右)



- (備考) 1. 中小企業は資本金2,000万円以上1億円未満、中堅企業は同1億円以上10億円未満、大企業は同10億円以上  
 2. 業況判断DIは企業の収益を中心とした業況についての全般的な判断の回答社数構成比「良い」-「悪い」の数値。調査対象企業等の見直しが04年3月調査等で実施されており、計数が連続しない点に留意を要する。なお、25年12月調査の数値は26年3月調査の調査対象企業見直し後の新ベースである。  
 3. 右図はローソク足表示で、25年3月調査が始点、26年3月調査が終点、この1年間における最高値と最低値を描写している。長方形(箱)□(■)の下底が始点(終点)、上底が終点(始点)、□や■の下方に伸びる線(ヒゲ)の端が最低値、上方に伸びる線の端が最高値を示す。  
 4. 日本銀行『全国企業経済観測調査』より信金中金総研が作成

上)は、全産業が+27で2ポイント上昇した。製造業は+17で1ポイント上昇、非製造業は+36で横ばいだった。企業規模間格差は、大企業が中小企業より全産業で14ポイント、製造業で10ポイント、非製造業で20ポイント高い。特に、宿泊・飲食サービスは、大企業が18ポイント上昇しており、中国の訪日自粛要請による影響を国内客や他国からの訪日客の取込みなどで緩和した可能性がある。

直近の1年間(25年3月~26年3月調査)の中小企業の業況判断DIの推移を業種別にみると(図表1右)、25年4月に米トランプ関税が発動された自動車(関税率2.5%→27.5%)は、同年6月調査で落ち込んだ後、日米関税交渉を経て関税率が同年9月に15%に引き下げられたこともあり、景況感が回復基調にある。一方、宿泊・飲食サービスや卸小売などは、25年3月調査の水準を下回っており、物価高の長期化やインバウンドの増勢一服などを背景に、この1年間で中小企業の景況感が弱含んでいる様子がうかがえる。

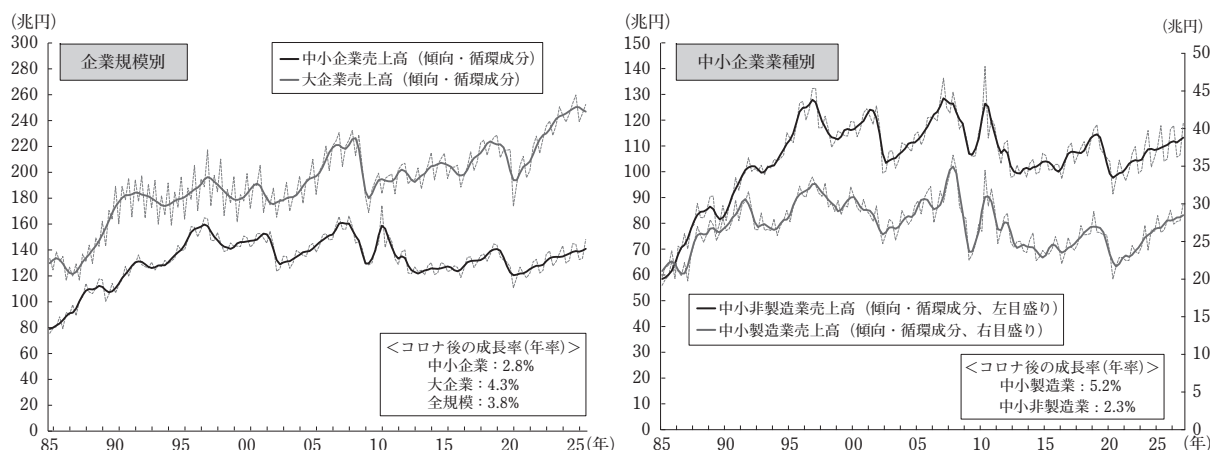
### 3. 中小企業の本業の成長性・収益性分析

#### (1) 売上高・営業利益の成長性分析~“基調的な成長率(傾向・循環成分)”

中小企業(資本金1,000万円以上1億円未満)の財務状況を財務省『法人企業統計調査(四半期別)』からみると<sup>(注2)</sup>、直近の25年10-12月期は売上高(全産業(除く金融・保険業))が前年

(注)2. 本調査は、標本の抽出替を行う4-6月期調査で前年中の増資及び新設法人が全面的に含まれる、母集団としても法人数が増加傾向にある、などの理由から、前期との連続比較を単純に行うことが困難であるなどの利用上の注意点に留意を要する。

図表2 企業規模別（全産業）・中小企業業種別の売上高（四半期）の推移（傾向・循環成分）



- （備考）1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 四半期の金額。図表の実線は傾向・循環成分、破線は原数値を示す。傾向・循環成分は、原数値から季節要因・不規則要因を除いた変動成分で、信金中金総研が米商務省センサス局X13ARIMA-SEATSから算出した。本稿の財務データは主に傾向・循環成分を用いる。  
 3. コロナ後の成長率（年率）は、21年度以降の対数変換した売上高をタイムトレンドで回帰分析した係数を年率に換算した数値とした。  
 4. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中金総研が算出、作成

比2.3%増となり、21年度から19四半期連続で増収となった。大企業（資本金1億円以上）は0.2%減であり、中小企業は全規模の伸び率（同0.7%増）を上回っている。全規模の売上高の増加率は、25年度に入って1%を下回り、増勢が鈍化している。一方、中小企業は価格転嫁の動きが漸次的に進展していることもあり、緩やかに回復している。中小企業の営業利益は、同0.6%増で大企業の同6.0%増に比べると小幅な改善であり、全規模の同4.6%増を下回った。特に、中小非製造業の営業利益が同1.3%減と5四半期ぶりにマイナスに転じ、大企業非製造業の堅調な伸び率（同10.1%増）とは対照的に回復が一服している。中小企業の経常利益は、同0.7%減で5四半期ぶりにマイナスとなった。一方、大企業は同6.4%増とプラスを維持し、全規模は同4.7%増で5四半期連続の増益である。

中小企業が、コロナ禍で経営環境が悪化した後、本業における収益や稼ぐ力がどの程度のペースで回復したのかという成長性を、売上高や営業利益の変動から季節要因や不規則要因を除いた「傾向・循環成分」を算出し、この“基調的な成長率”から判断してみる。

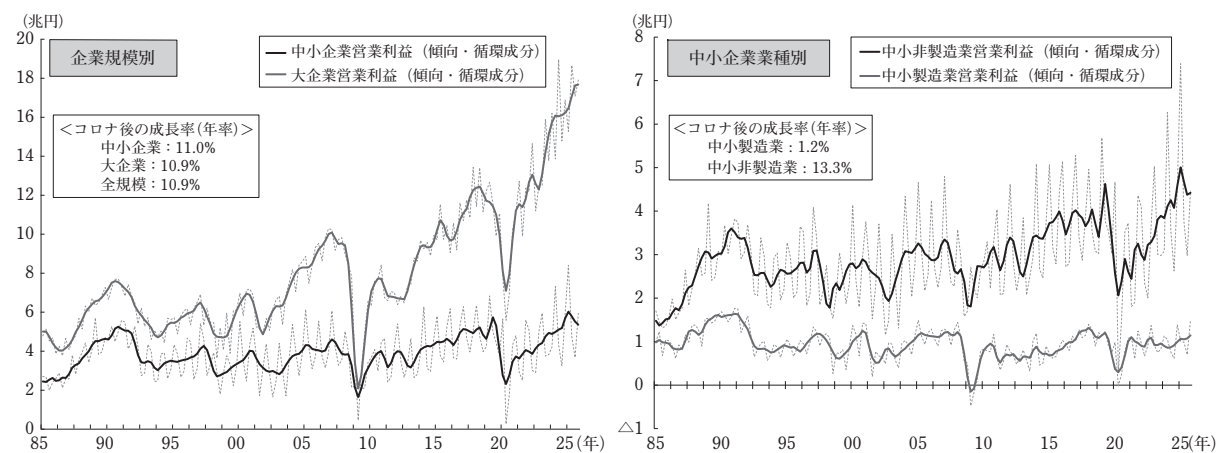
売上高（四半期）をみると、コロナ禍から回復に向かった21年度以降<sup>(注3)</sup>、中小企業の全産業は年率2.8%のペースで増加した（図表2左）。大企業の4.3%に比べると回復ペースは緩慢であり、全規模は3.8%である。大企業は、25年に入って250兆円台に達したが、下期は回復が若干足踏みしている。コロナ後（21年度以降）の中小企業の売上高を業種別にみると、製造

（注）3. 内閣府『景気動向指数』の基調判断（CI一致指数）は、21年3月（速報）に「上方への局面変化」から景気拡張の可能性が高いことを示す「改善」に引き上げられた。

業は年率5.2%増と高めの伸び率であり、非製造業は同2.3%増で緩やかな回復である(図表2右)。傾向・循環成分でみると、製造業はコロナ前の水準を上回っているものの、非製造業はコロナ前の水準の一手手前にある。この間、コロナ後のウクライナ紛争等を契機として、物価は上昇基調に転じ、21～25年の年率上昇率は、企業間で取引される財の価格指標である日銀『企業物価指数』国内企業物価指数(総平均)が5.1%、企業間のサービス価格の指標である同『企業向けサービス価格指数』総平均が2.3%、消費者向けの販売価格に当たる総務省統計局『消費者物価指数』生鮮食品を除く総合が2.4%であり<sup>(注4)</sup>、中小企業の売上高は、製造業は国内企業物価指数、非製造業は企業向けサービス価格指数や消費者物価指数の上昇率とおおむね同程度のペースで増加した。中小企業の売上高は回復基調で推移しているものの、物価上昇率のペースにとどまっておき、必ずしも販売量が大幅に拡大するといった経済活動の活発化によって増加しているとは言えない。

本業の稼ぐ力を示す営業利益(四半期)をみると、中小企業の全産業は、20年のコロナ禍に2兆円台に落ち込んだ後は回復し、25年に入ると6兆円台に達した(図表3左)。この水準は、19年のコロナ前や80年代後半～90年代初頭のバブル経済期を上回るが、25年下期は増加基調が一服している。大企業をみると、25年度は17兆円台に達しており、コロナ前のピーク(12兆円台)と比べて約5兆円、4割程度増加した。大企業は大幅に拡大しているが、21年度以降の営業利益の成長率でみると、中小企業は年率11.0%で大企業の同10.9%と同水準である。コロ

図表3 企業規模別(全産業)・中小企業業種別の営業利益(四半期)の推移(傾向・循環成分)

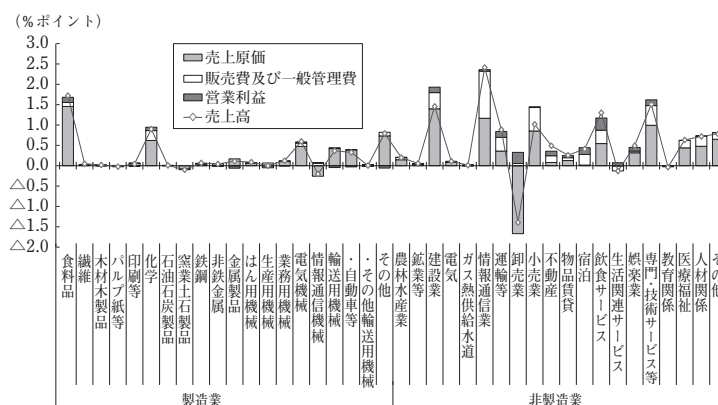


(備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 四半期の金額。図表の実線は傾向・循環成分、破線は原数値を示す。  
 3. コロナ後の成長率(年率)は、21年度以降の対数変換した営業利益をタイムトレンドで回帰分析した係数を年率に換算した数値とした。  
 4. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

(注)4. 25年12月の対20年12月比を年率換算した数値。中小企業の販売価格は、日銀『短観』「販売価格の見通し」では大企業を上回るが、実際の中小企業は競合・取引関係などから全規模より販売価格上昇率が低い可能性がある点に留意を要する。

ナ後(21年度以降)の中小企業の営業利益を業種別にみると、製造業は年率1.2%増とほぼ横ばい圏で推移した一方、非製造業は同13.3%増で比較的高い成長率となった(図表3右)。製造業は、売上高は堅調だったものの、原材料等の価格高騰などに伴うコスト増に加え、部品不足や自動車の認証不正問題等に伴う生産活動の弱含みなどの影響が、中小製造業の利益面を圧迫した可能性がある。

図表4 中小企業売上高(全産業)の増減率(5年間)の業種別寄与度



(備考) 1. 中小企業の売上高(全産業)の傾向・循環成分における21年1-3月期から25年10-12月期までの5年間の増減率の寄与度で、21年1-3月期の中小企業(全産業)の売上高に対する各業種・項目別の増減額の比率とした。各業種(項目別)に傾向・循環成分を算出したため、合計が一致しない点に留意を要する。全産業は金融・保険業を除く  
2. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

直近(25年10-12月期)の中小企業の売上高の水準(傾向・循環成分)は、5年間で15.6%増加した(対21年1-3月期比)。その増加率に対する業種別の寄与度をみると、情報通信が約2.5%ポイント、食料品製造業、専門・技術サービス等、建設業、飲食サービスが1.5%ポイント前後、小売業、化学工業、運輸等が1%ポイント程度押し上げている(図表4)。生産性の向上や業務の効率化などを目的としたIT化・専門化等のニーズの高まりを受けて、情報通信や専門・技術サービス関連産業の売上の増加が寄与した。また、資源・農林水産物や原材料・物流費等の価格上昇などを背景に、建設業、飲食サービス、小売業、食料品・化学等の製造業などでは、売上原価や販管費といったコスト増加分の価格転嫁が売上高を押し上げている。

一方、卸売は1.4%ポイント押し下げており、IT化等に伴う流通の中抜き・直販(D2C)の普及や流通経路の効率化などの構造変化が影響した可能性がある。なお、売上高に占める営業利益の押し上げ寄与度が大きい業種は、飲食サービスや宿泊などで、コロナ禍の影響が大きかった労働集約的なサービス産業等の回復が顕著であった。

## (2) 本業の総合的な収益性分析～総資本営業利益率を収益力×効率性で要因分解

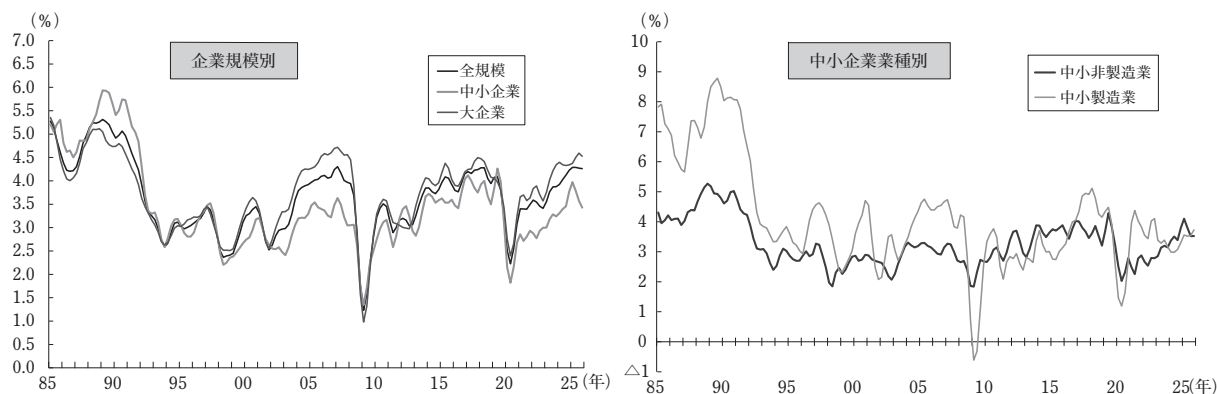
前節では、中小企業の売上高や営業利益の増減率から本業の稼ぐ力の成長性をみたが、本節では収益性を分析する。企業が経営資源を有効活用することで、どの程度の利益を生み出しているのかを示す“総合的な収益性”の指標として「総資本利益率(利益÷総資産)」がある。本業の事業効率や稼ぐ力(営業利益)に注目する場合は「総資本営業利益率」、企業全体の投資収益や資金調達費用等の財務活動も考慮した経常的な収益力(経常利益)に注目する場合は「総

資本経常利益率」など、目的に適した利益項目を用いて分析される。

総資本利益率 = 売上高利益率 (利益 ÷ 売上高) × 総資本回転率 (売上高 ÷ 総資産) であり、売上高に対する収益力を示す「売上高利益率」と、企業が投下した資産の効率性を示す「総資本回転率」に分解できる。例えば、総合的な収益性が改善した場合、販売価格の引上げ等によって売上高利益率の上昇が寄与したのか、資金を工場・店舗等の増強といった設備投資に振り向けたことが売上高の拡大に結び付いて総資本回転率が向上した影響なのか、といった要因分析が可能である。

中小企業の総資本営業利益率 (営業利益 ÷ 資産合計) の推移をみると、25年に入って4%に迫る水準に改善したが、足元は3%台半ばに低下している (図表5左)。コロナ前には4%台、バブル経済期には6%近辺に達したのとは比べると、総合的な収益性が大幅に改善したとまでは言い難い。大企業は、足元4%台半ばであり、コロナ前の水準に持ち直しているが、バブル経済期の5%台を依然として下回っている。大企業の営業利益は大幅に拡大したものの、企業が投下した資本に対する利益の水準としては著しく高い訳ではない。中小企業を業種別にみると、足元、製造業と非製造業は3%台半ばで同水準にある (図表5右)。製造業は持直しの動きがみられる一方、非製造業は回復が一服している。バブル経済期に製造業は8%台、非製造業は5%台に達しており、足元の水準はやや見劣りする。

図表5 企業規模別 (全産業)・中小企業業種別の総資本営業利益率の推移 (傾向・循環成分)

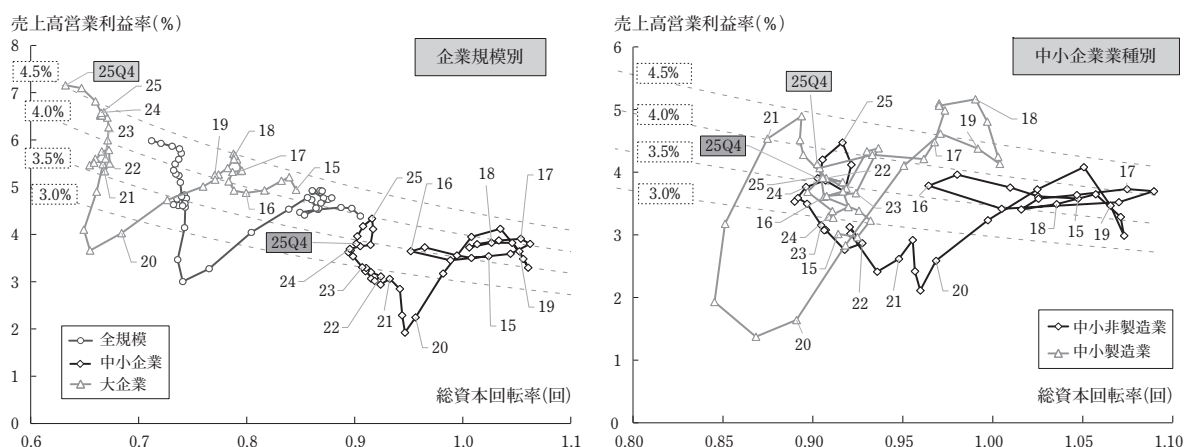


- (備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 傾向・循環成分で算出。総資本営業利益率 = 営業利益 (年換算) ÷ 資産合計 (期首・期末平均) とした。  
 3. 財務省『法人企業統計調査 (四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

## ①売上高営業利益率（本業の収益力）の動向

中小企業の売上高営業利益率（営業利益÷売上高）の推移をみると、24年度下期には4%台に達し、コロナ前の水準を超えてバブル経済期の高さにまで上昇したが、25年度入り後はやや回復が足踏みしている（図表6縦軸）。一方、大企業は25年下期に7%台に達しており、バブル経済期の4%台前半やコロナ前の5%台半ばを大きく上回った。企業規模間格差をみると、足元は大企業が中小企業を3.4%ポイント上回り、拡大の一途を辿っている。全規模の売上高営業利益率は、直近25年10-12月期で6.0%に回復しており、コロナ前のピーク（19年4-6月期の4.8%）より1%ポイント程度上回るなど、企業全体の利益幅は改善基調にある。中小企業の売上高営業利益率を業種別にみると、非製造業は25年に入って4.5%に達し、足元は若干低下したが4%程度の水準を維持している（図表6右）。一方、製造業は、コロナ禍から急回復して21年度入り後に5%に迫ったものの、24年には3%台前半の水準にまで低下し、その後は回復に転じて足元は4%台に持ち直すなど、一進一退で推移している。過去の推移では、製造業が非製造業の利益率を上回る傾向があったが、コロナ禍の20年や23年度後半からは非製造業が逆転して上回った。ただ、25年は中小製造業の利益率が上昇基調を辿っており、足元は再び製造業が非製造業を上回っている。25年は、米トランプ関税の影響などが製造業を中心に中小企業にも及ぶと懸念されたが、利益率は持ち直しつつある。今後、企業間取引や利益配分の適正化、コスト増加分の価格転嫁などが順調に進展するなど、中小企業の売上高営業利益率が高まれば、マージン（利益幅）等の企業規模間格差が縮小し、総合的な収益性の改善に寄与する可能性がある。

図表6 企業規模別（全産業）・中小企業業種別の売上高営業利益率・総資本回転率の散布図



- (備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 売上高営業利益率=営業利益÷売上高、総資本回転率=売上高(年換算)÷資産合計(期首・期末平均)とした。  
 3. 傾向・循環成分で算出した。図表の数字は各年(1-3月期)、25Q4は25年10-12月期、破線は総資本営業利益率の目安を示す。  
 4. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

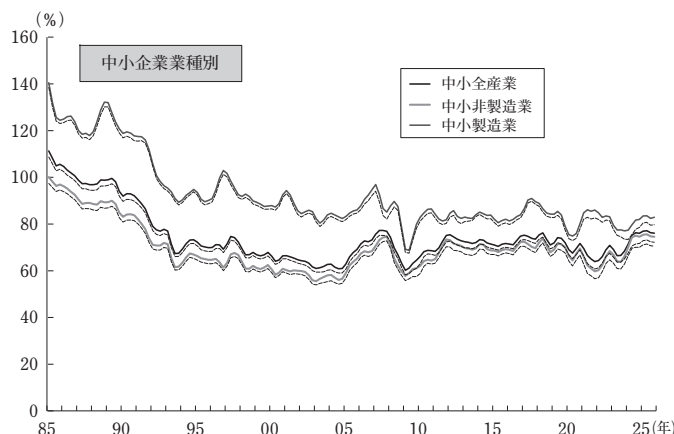
## ②総資本回転率（効率性）の動向

中小企業の総資本回転率（売上高÷資産合計）をみると（図表6横軸）、長期的に低下基調で推移しており、バブル経済期には1.5回を超えていたのが、足元は0.9回程度に留まる。特に、19年下期に入ってから1.0回を割り込んでおり、資産を有効活用して本業の売上高を拡大させる効率性が低下している。資産合計に占める現預金・有価証券といった流動性資金と「投資その他の資産」といった長期的な投資資金の割合は、00年頃には25%程度だったのが、コロナ前の19年には37%、25年には42%に達している。コロナ禍で手元流動性の確保などが優先され、資金繰り支援策などで流動性が高い資産が蓄積した面もあるが、売上拡大のための実物投資等に資金が積極的に振り向けられておらず、余剰資金が滞留して総資本回転率が低下した恐れがある。

企業が保有する生産設備等からどれだけ付加価値が生み出されているのかを示す設備投資効率（付加価値額÷有形固定資産）をみると、中小企業（全産業）は21年度下期に60%台前半に低下していたが、24年度に入ってから70%台半ば程度に持ち直しており、底堅く推移している（図表7）。製造業は、24年下期から80%台を維持しているが、17年度には90%台に達していたのと比べると力強さを欠く。非製造業は、70%台半ばでバブル経済期以来の水準に回復した。設備投資効率は、ひと頃より持ち直しており、中小企業の新分野展開、事業・業種・業態転換や事業再編といった事業再構築の他、省力化投資やIT化・フィジカルAI（人工知能）等による業務・作業の合理化や機械化などに資金を振り向けることで、生産性の向上や付加価値の創出を促す必要がある。ただ、設備投資等による事業の拡大やIT化等を図るにしても、人手不足で対応できる人材を確保できず、資金を有効に活用できていない可能性がある。設備投資といったハード面の他に、人材育成等のソフト面の強化も重要である。

なお、大企業は、資産規模が大きいいため総資本回転率が中小企業よりも低いものの、売上高営業利益率が極めて高いことが総資本営業利益率を中小企業よりも押し上げている。特に、大

図表7 中小企業の業種別の設備投資効率（傾向・循環成分）



- （備考）
1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く
  2. 設備投資効率＝付加価値額（年換算）÷有形固定資産（土地＋その他の有形固定資産、期首・期末平均）、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋減価償却費とした。傾向・循環成分で算出
  3. 図表の破線は付加価値額（年換算）÷（有形固定資産＋無形固定資産）とした、ソフトウェア等を含む無形固定資産を加味した参考数値
  4. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中金総研が算出、作成

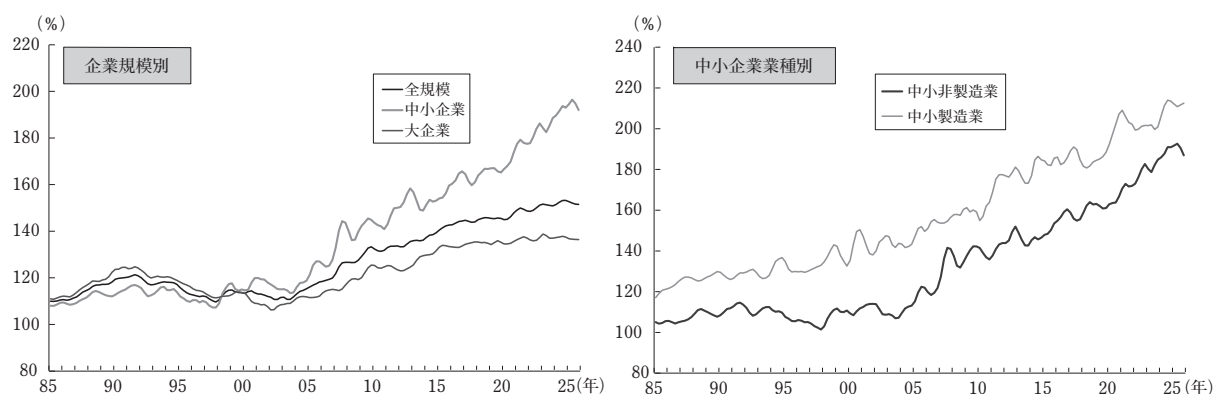
企業は、コロナ後に売上高営業利益率が急回復しており、コスト増加分の販売価格への転嫁が早いペースで進んだ可能性がある。大企業の総合的な本業の収益性は向上しており、取引先企業からの値上げ要請の受諾や雇用者の待遇改善など、企業経営の継続性を強化するための還元や配分を厚くする余力は大きいものと推測される。

#### 4. 中小企業の経営リスク耐性～賃上げ、物価高・原油高、金利上昇等の影響

##### (1) 資金繰りリスク～債務の返済能力(流動比率)の動向

本節では、中小企業の資金繰りの余裕度や債務の返済能力といった安全性について、流動比率から分析する。流動比率とは、流動資産(1年以内に現金化が予定される資産)÷流動負債(1年以内に返済を要する負債)であり、返済期日が近い債務に対して現金化しやすい資産をどの程度保有しているのかを示す短期的な債務返済能力の指標である。中小企業(全産業)の流動比率<sup>(注5)</sup>は、全産業で足元200%に迫っており、00年代半ば頃には120%程度だったのが急速に上昇している(図表8左)。大企業の140%弱と比べると、中小企業は流動資産の増加や流動負債の抑制で高い水準にあることが分かる。中小企業を業種別にみると、製造業は210%台、非製造業は190%程度と高水準であり、想定外の突発的なリスクの発生などで短期的に営業活動が停滞し、資金繰りが悪化しても、短期間で返済が必要となる債務に対して流動資産から資金を捻出することは十分に可能とみられる(図表8右)。

図表8 企業規模別(全産業)・中小企業業種別の流動比率の推移(傾向・循環成分)



(備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 流動比率=流動資産÷流動負債。傾向・循環成分で算出  
 3. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

(注)5. 流動比率は短期的な債務返済能力を示す指標であるが、長期的な資金繰りの指標としては、固定比率(固定資産÷純資産)や固定長期適合率(固定資産÷(固定負債+純資産))などがある。本節では、中小企業の流動比率と固定比率・固定長期適合率との相関係数(85年以降)が各々△0.9668、△0.9176と負の相関性が高いことから、倒産リスク等で特に重要である流動比率のみを扱うことにする。

また、現金・有価証券といった現金化しやすい資産を月商の何か月分保有しているのかをみる手元流動性比率（（現預金＋有価証券）÷年間売上高/12）をみても、中小企業（全産業）は25年に3.28か月分あった（大企業は1.68か月分）。10年は1.82か月分で2か月分を下回っていた頃に比べて安全性は向上している。足元、中東情勢の緊迫化に伴う石油由来製品等の原材料の価格上昇や調達難などによって、資金繰りが悪化する恐れがあるが、当座を凌ぐための流動性が高い資金は、中小企業全体でみると十分に保有されている。

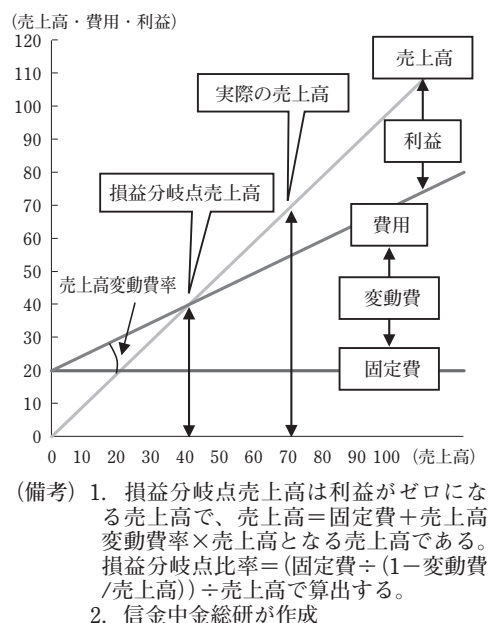
## （2）赤字転落リスク～損益分岐点比率（安全余裕率）の動向

コロナ禍では外出自粛等で経済活動が制約を受け、中小企業の経営環境が悪化して赤字転落や倒産リスクが高まった。当時は、資金繰り支援策や補助金等の各種政策が下支えして倒産件数はむしろ減少した。足元、流動性資金は潤沢に保有されており、資金繰り懸念は深刻化していないが、コロナ後も物価高や人件費の高騰などを受けて中小企業の赤字転落リスクは燻っており、経営を圧迫している可能性がある。

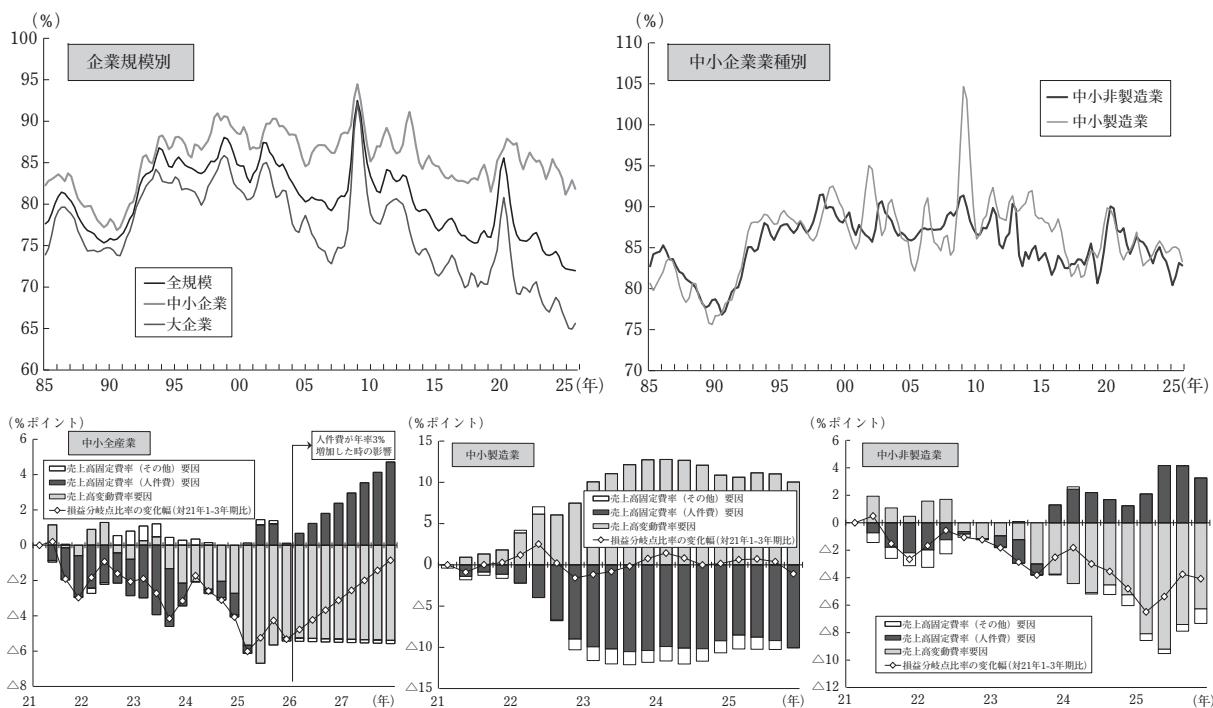
企業の売上高がどの程度減少すると赤字に転落し、売上高にどのくらい余裕があるのかを示す安全性の指標として「損益分岐点比率」がある（図表9）。損益分岐点比率は、売上高と費用が同じ（利益=0）になる売上高の「損益分岐点売上高」を実際の売上高で割った指標である。例えば、損益分岐点比率が80%の時、売上高の減少率が20%を超えると赤字に転落し、100%-損益分岐点比率は「安全余裕率」と呼ばれる。損益分岐点売上高は、固定費の増加（減少）や売上高変動費率の上昇（低下）によって高まり（低まり）、損益分岐点比率は上昇（低下）する。

中小企業（全産業）の損益分岐点比率は、コロナ前の80%台前半からコロナ禍で88%に上昇したが、その後は低下基調に転じて足元は82%である（図表10上段）。バブル経済期の70%台後半を上回るが、過去の推移と比べると高い水準ではない。コロナ後の21年度以降の損益分岐点比率を要因別にみると、当初はコロナ禍からの経済活動の再開などを背景とした売上高の回復もあって売上高固定費率が低下に寄与したが、人件費の高騰などで押下げ幅が徐々に縮小し、25年度上期は押上げに寄与した（図表10下段）。一方、物価上昇率が緩和に向かい、価格転嫁も漸次的に進展したこともあり、売上高変動費率の低下が損益分岐点比率の押下げに寄与する傾向が強まっている。中小企業を業種別にみると、製造業は、コロナ禍での供給制約や

図表9 損益分岐点比率の概念図



図表10 企業規模別（全産業）・中小企業業種別の損益分岐点比率の推移（傾向・循環成分）



(備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 損益分岐点比率=損益分岐点売上高(固定費÷(1-売上高変動費率))÷売上高=売上高固定費率÷(1-売上高変動費率)、固定費=人件費+減価償却費、変動費=売上原価+販売費及び一般管理費(販管費)-固定費とした。傾向・循環成分で算出  
 3. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

ウクライナ紛争等による中間投入の価格上昇などの影響で売上高変動費率の上昇が押し上げに寄与した一方、売上高の回復や人件費の抑制などで売上高固定費率は押し下げている。非製造業は、労働集約的な産業も多く、賃上げ機運の高まりや最低賃金の引上げの影響などを受けた売上高固定費率の上昇が損益分岐点比率を押し上げており、経営を圧迫している可能性がある。

26年春闘は、中小組合(300人未満)の賃上げ率が4.84%(第4回回答集計、ベア3.6%)であり、ベアは最終的に3%台になる可能性がある。今後、人件費が年率3%で増加し、他の要因は不変と仮定すると、中小企業の損益分岐点比率は固定費の増加で82%(25年10-12月期)から1年後には84%、2年後には86%へ2%ポイント強のペースで押し上げられると試算される(図表10下段左)。実際は、労務費等の販売価格への転嫁等に伴う売上増加で上昇は抑制されるが、売上高や生産性の改善などを伴わない防衛的賃上げや最低賃金の引上げなどで人件費負担が強まれば、中小企業の赤字転落リスクが高まる恐れがある。

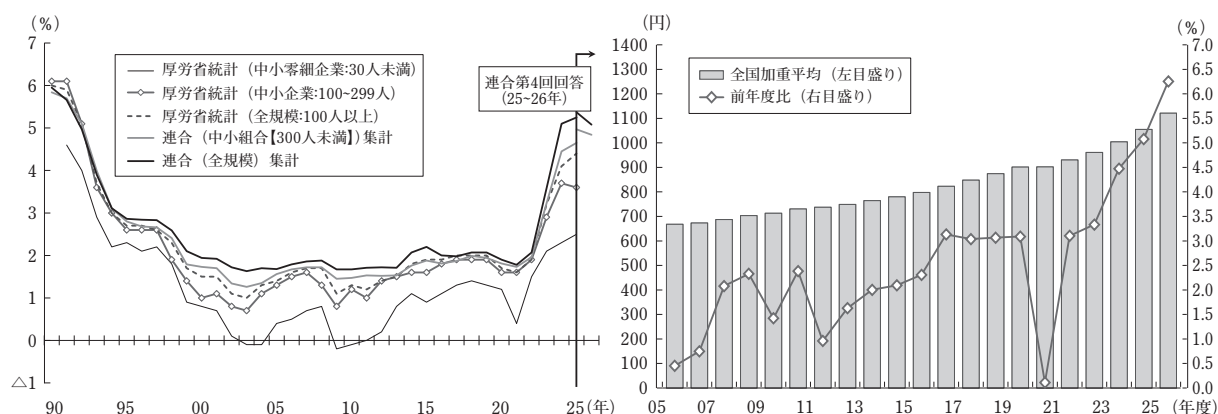
また、中東情勢の緊迫化で、石油由来製品等の価格高騰による売上高変動費率の上昇や原材料不足等に伴う事業活動の停滞が生じれば、損益分岐点比率が一段と悪化するものと見込まれる。特に、製造業は売上高変動費率が高止まりしており、固定費の抑制で凌いできたが、今後、人件費・物価高の両面や供給制約から経営が圧迫される可能性がある。

### (3) 人件費高騰リスク～労働生産性・労働分配率からみた賃上げ余力

前節で人件費の増加による中小企業の赤字転落リスクについてみたが、本節では、中小企業の賃上げ余力について検討する。26年春闘における連合の第4回回答集計結果では、賃上げ率は5.08%、中小組合(300人未満)は4.84%と高い水準を維持している(図表11左)。ただ、厚生労働省『賃金引上げ等の実態に関する調査』では、25年は大企業が5.1%(5,000人以上)や5.0%(1,000～4,999人)と5%に達した一方、中小企業(100～299人)は3.6%であり、労働組合がない企業も含む<sup>(注6)</sup>ことも影響して連合の中小組合(4.65%)を下回る。厚生労働省『賃金改定状況調査』による中小零細企業(30人未満)の賃金上昇率の推移をみると、25年は2.5%で1993年以来32年ぶりの高水準であるが、5%台に達している大企業と比べると低水準である。一方、最低賃金は25年度の全国加重平均で1,121円と前年度比6.3%増加している(図表11右)。高市政権は、石破政権時の「20年代に全国平均1,500円」という最低賃金の目標について、中小企業の経営環境も配慮してか明確には示していないものの、物価高による生活者支援のために最低賃金の高めの引上げは今後も継続しよう。「最賃近傍雇用者<sup>(注7)</sup>構成比(24年)」をみると、約4分の3が短時間労働者であり、女性の短時間労働者が5割強を占める。特に、このような労働者を雇っている宿泊・飲食サービス、生活関連サービス・娯楽、卸小売業などの中小企業の賃上げ負担が高まる公算が大きい。

厚生労働省『毎月勤労統計調査』による中小事業所(常用労働者規模5～29人)の賃金の推移をみると、現金給与総額(季節調整値)は21～23年度は年率0.7%で増加していたが、24年

図表11 中小企業の賃上げ率(左)と最低賃金(全国加重平均、右)の推移

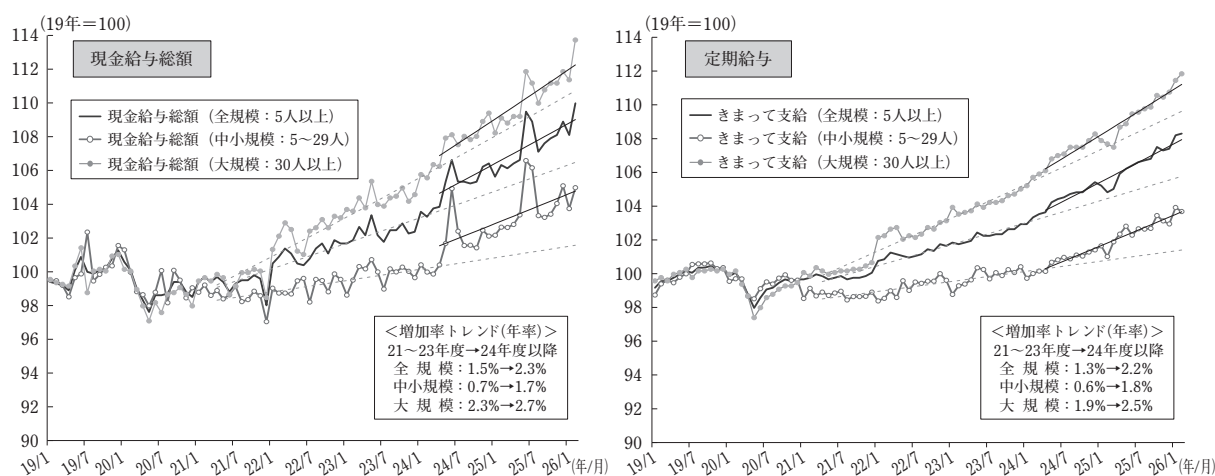


(備考) 1. 左図の厚労省統計は、中小零細企業(常用労働者数30人未満)は『賃金改定状況調査』の賃金上昇率、中小企業(企業規模100～299人)・全規模は『賃金引上げ等の実態に関する調査』の企業規模別1人平均賃金改定率とした。26年は連合による第4回回答集計結果  
2. 厚生労働省『賃金改定状況調査』、『賃金引上げ等の実態に関する調査』、『地域別最低賃金の全国一覧』、連合『連合結成以降の平均賃金方式での要求・賃上げ状況の推移』等より信金中金総研が作成

(注)6. 25年の賃上げ率は4.4%であるが、労働組合がある企業は4.8%、労働組合がない企業は4.0%  
7. 1時間当たり所定内給与額が地域別最低賃金額の1.1倍(110%)未満で雇用されている労働者

度以降は同1.7%の増加ペースに高まった（図表12左）。また、21～23年度の増加率で推移した場合と比べて、24年度当初の賃金水準は1.2%程度上振れており、賃上げ機運や防衛的賃上げの必要性の高まりなどで構造的な変化<sup>(注8)</sup>が生じた可能性がある。中小事業所は、ボーナスで労働者に利益を還元することも多く、24年以降は特別給与が支給される6月や12月前後に上振れする傾向が強まった。安定的に推移する基本給等の定期給与（きまって支給する給与）の増加ペースをみると、21～23年度は年率0.6%で24年度以降は同1.8に加速した（図表12左）。大規模事業所の2.5%は下回るが、2%程度の増加ペースに迫っている。

図表12 事業所規模別の賃金水準の推移（季節調整値）



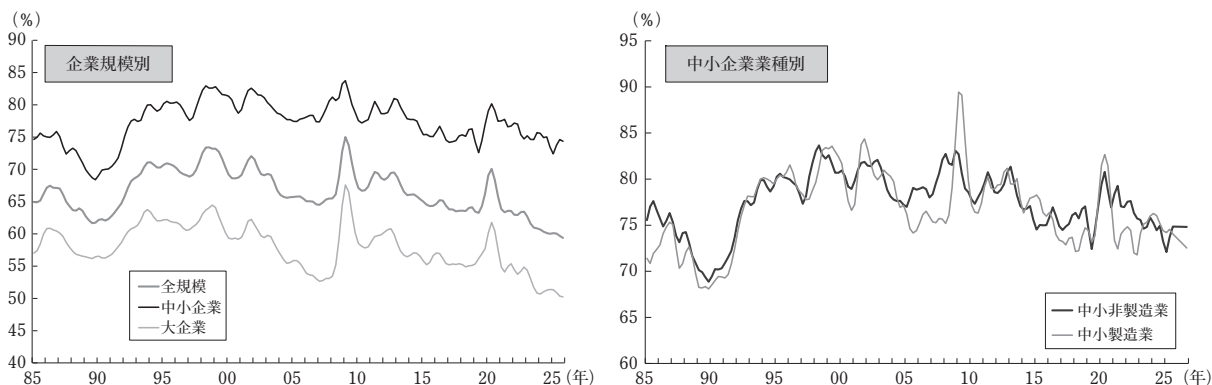
- (備考) 1. 大規模事業所は常用労働者数30人以上、中小事業所は同5～29人とし、中小事業所は、5人以上と30人以上の数値から常用労働者数のウェイトを用いて逆算して算出した点に留意を要する。  
 2. 「現金給与総額」＝定期給与＋特別給与、「定期給与（きまって支給する給与）」は基本給の他に家族手当、超過労働手当等を含む。破線は21～23年度、実線の直線は24年度以降のトレンドを示す。  
 3. 厚生労働省『毎月勤労統計調査』より信金中金総研が算出、作成

中小企業の堅調な賃上げ率が今後も持続するのかどうかは、今後の日本経済や金融政策の行方を展望するうえで重要となる。中小企業の賃金引上げ余力について、付加価値額に占める人件費の割合を示す労働分配率からみると、足元、全産業は75%程度であり、80%台に達していたコロナ時と比べると低い水準である（図表13左）。ただ、大企業は約50%で80年代後半～90年代初頭のバブル経済期の水準を下回っている一方、中小企業は当時の水準（60%台）ほどの賃上げ余力はない。中小企業を業種別にみると、製造業は73%、非製造業は75%とおおむね同水準である（図表13右）。

労働分配率は労働生産性（一人当たり付加価値額）と賃金水準（一人当たり人件費）に分解できる（図表14）。中小企業（全産業）は、労働生産性が21年度以降、年率3.6%のペースで上

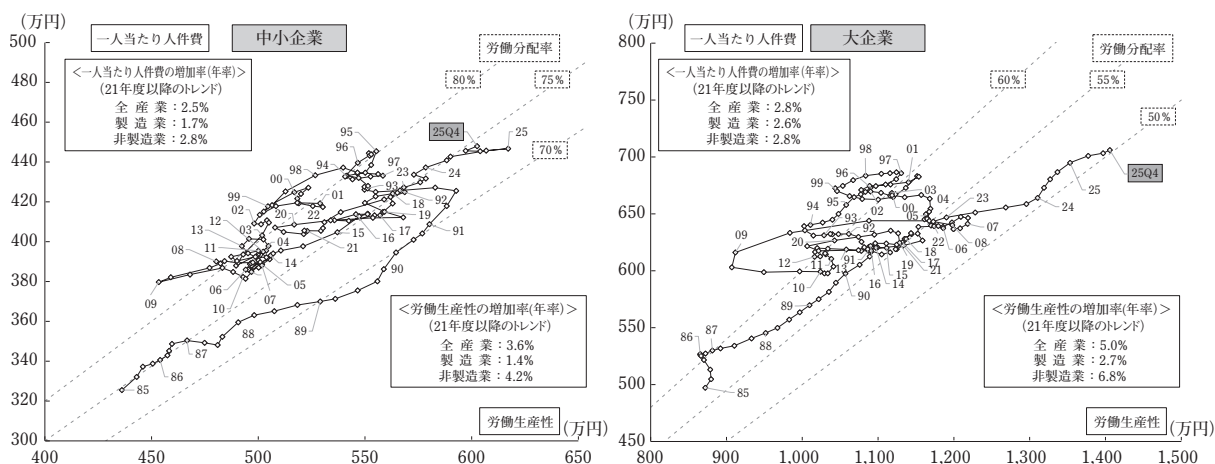
(注)8. 賃上げの動きが強まった他に、サンプル替え等の統計上の影響で変化が生じた可能性もある点に留意を要する。

図表13 企業規模別（全産業）・中小企業業種別の労働分配率の推移（傾向・循環成分）



(備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業・非製造業は金融・保険業を除く  
 2. 労働分配率＝人件費計÷付加価値額、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費計＋支払利息等＋減価償却費とした。人件費計は給与・賞与の他に福利厚生費を含む。傾向・循環成分で算出  
 3. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中金総研が算出、作成

図表14 企業規模別（全産業）の労働生産性と一人当たり人件費の推移（傾向・循環成分）



(備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業（除く金融・保険業）  
 2. 労働生産性＝付加価値額（年換算）÷人員計、一人当たり人件費＝人件費（年換算）÷人員計、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋減価償却費とした。図表の数字は各年（1-3月期）、25Q4は25年10-12月期、破線は労働分配率の目安を示す。  
 3. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中金総研が算出、作成

昇したが、一人当たり人件費は同2.5%の増加で労働生産性の改善幅を下回る。直近の労働生産性のペースを維持できれば、一人当たり人件費を同3%台半ばの増加率に高めても、現状の労働分配率の水準を持続できる。大企業（全産業）は、労働生産性が同5.0%向上したにもかかわらず、一人当たり人件費は同2.8%増にとどまる。大企業の労働生産性の改善ペースを一人当たり人件費の伸び率が大きく下回る状況は、中小企業等の取引先に対する十分な利益配分の慎重化に加え、従業員に付加価値を待遇改善等で積極的に還元することを控えてきた可能性がある。

公正取引委員会『令和7年度価格転嫁円滑化の取組に関する特別調査』によると、受注者がコスト増加分の価格転嫁を要請した場合、要請額に対してどの程度受諾されたのかを示す要請受諾率が、労務費では67.4%であった（図表15）。23年度調査の45.1%、24年度調査の62.4%と徐々に改善しているものの、労務費の要請額が取引価格へ十分に反映されていない。特に、二次受注者⇒三次受注者では56.6%

図表15 価格転嫁の要請受諾率

<要請受諾率、%>	労務費	原材料	エネルギー
25年度調査	67.4	72.8	69.0
24年度調査	62.4	69.5	65.9
23年度調査	45.1	67.9	52.1
25年度調査のサプライチェーン段階別			
需要者⇒製造業者等	68.9	72.8	70.8
製造業者等⇒一次受注者	67.4	73.3	69.4
一次受注者⇒二次受注者	62.3	71.4	65.1
二次受注者⇒三次受注者	56.6	67.3	58.5

(備考) 1. 要請受諾率は、受注者が価格転嫁を要請した場合に、要請した額に対してどの程度取引価格が引き上げられたのかを示す引上げ率  
2. 公正取引委員会『令和7年度価格転嫁円滑化の取組に関する特別調査』より信金中金総研が作成

で、サプライチェーンの段階を遡るほど要請受諾率が低下しており、価格転嫁の動きが遅れていることが分かる。

大企業の労働分配率は過去と比べて極めて低く、労働生産性も改善が続いている。また、『取適法』等の施行や適正取引に向けた取組強化など、中小企業の経営環境を改善させる各種施策も実施されている。このような状況下で、大企業は取引先や従業員といったステークホルダーとの安定的なサプライチェーンの確保や人材係留・エンゲージメントの向上といった長期的なリレーションシップを維持するためにも、戦略的に収益の還元を積極的に推し進める必要があるだろう。

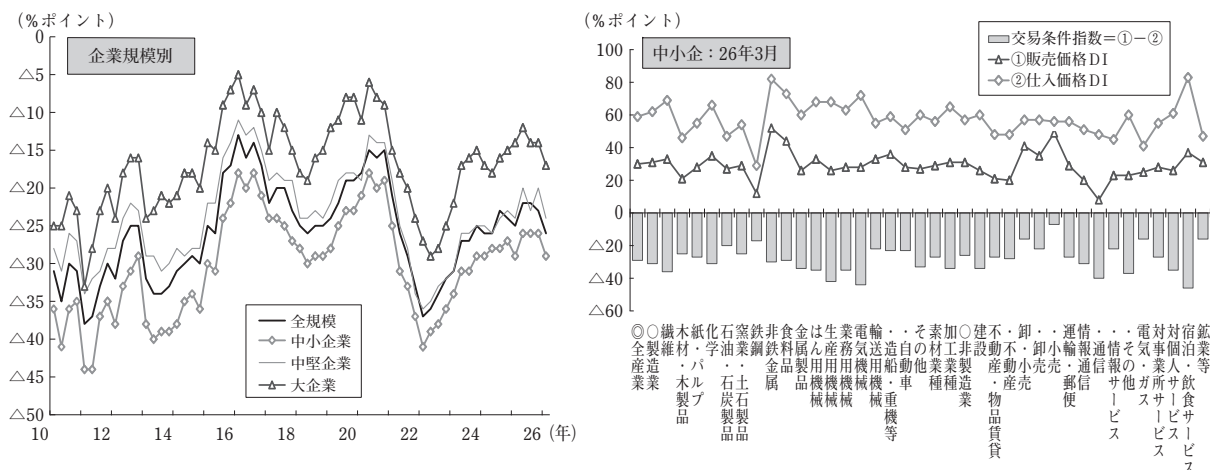
#### (4) 物価高リスク～交易条件指数の動向と産業連関分析による原油高の価格波及効果

中小企業を取り巻く経営リスクとして、足元では、26年2月末の米・イスラエルによるイラン攻撃を契機とした中東情勢の緊迫化が最大の懸念要因になっている。原油・ナフサ、石油・化学製品等の価格上昇の波及や調達難といった供給制約などの影響が見込まれる。

原油価格は、WTI先物が一時1バレル120ドル、中東産ドバイ原油スポット価格は170ドルに迫った。日銀『企業物価指数』では、26年3月の輸入物価（円ベース）が前月比3.3%上昇しており、特に石油製品は同16.7%、原油は同8.9%、液化天然ガスが同4.0%上昇した。22年2月に勃発したウクライナ紛争時は、22年半ば頃に原油や石油製品の輸入物価指数（20年=100）が300台に達するなど、紛争前の200程度から大幅に上昇している。今回の中東情勢の緊迫化の影響も、原材料・燃料等の中間投入等の価格を押し上げ、幅広い分野へ価格上昇が波及しよう。

日銀『短観』における中小企業（全産業）の仕入価格DI（上昇-下落）は、22年度に+60台

図表16 交易条件指数(販売価格DI-仕入価格DI,左)と中小企業の業種別の各価格判断DI(右)



(備考) 1. 左図は交易条件指数=販売価格DI-仕入価格DI。各価格判断DIは「上昇」-「下落」。右図は26年3月調査における中小企業の業種別の販売価格DI、仕入価格DI、交易条件指数  
 2. 日本銀行『全国企業短期経済観測調査』より信金中金総研が算出、作成

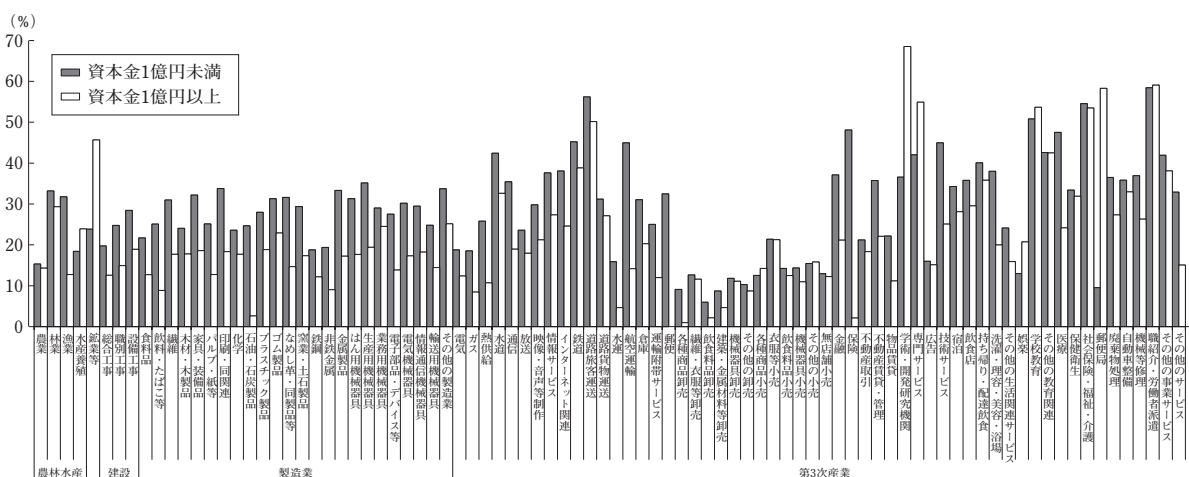
半ば前後に達した後は+50台前半まで低下したが、26年3月調査では+59へ上昇した。中東情勢の影響が一部反映されているが、ホルムズ海峡の事実上の封鎖等が長期化すれば、先行きは一段と上昇する公算が大きい。交易条件指数<sup>(注9)</sup>=販売価格DI-仕入価格DIとして中小企業の価格転嫁の動向を推測すると(図表16左)、22年度に入ってから価格は進展や素材等の物価上昇率の減速を背景に上昇基調を辿ってきたが、25年は横ばい圏で推移し、26年3月調査では低下している。交易条件指数は改善してきたが、再び悪化基調に転じる恐れがある。業種別にみると(図表16右)、宿泊・飲食サービスで仕入価格DIが高く、販売価格の上昇も徐々に進んだが、インバウンド需要の増勢一服なども影響して交易条件指数は弱含んでいる。原油高の影響が幅広い分野に波及することで、交易条件が悪化し、売上高変動費率の上昇で赤字転落リスクが高まる可能性がある。

物価高の影響は、売上高に占める中間投入額の割合が低く、付加価値率が高い方が、中間投入等の価格上昇によるコスト増加分を吸収するバッファー(緩衝材)が大きく、経営継続の耐性が強いものと見込まれる。総務省・経済産業省『経済構造実態調査(24年の産業横断調査)』で企業規模別に付加価値率<sup>(注10)</sup>をみると、製造業では大企業(資本金1億円以上)の方が低い傾向がある(図表17)。大企業は大規模装置型工場等が多い一方、中小企業(同1億円未満)は労働集約的な業種・業務が多いことが影響している可能性がある。中小企業のサービス産業は、

(注)9. 「交易条件」という用語は、輸出価格÷輸入価格として用いられることも多い。日銀は、22年4月まで『製造業部門別投入・産出物価指数』を公表しており、交易条件指数=産出物価指数÷投入物価指数として、仕入価格をどれだけ製品価格に転嫁できたのかを示す価格転嫁力の指標として活用されてきた。

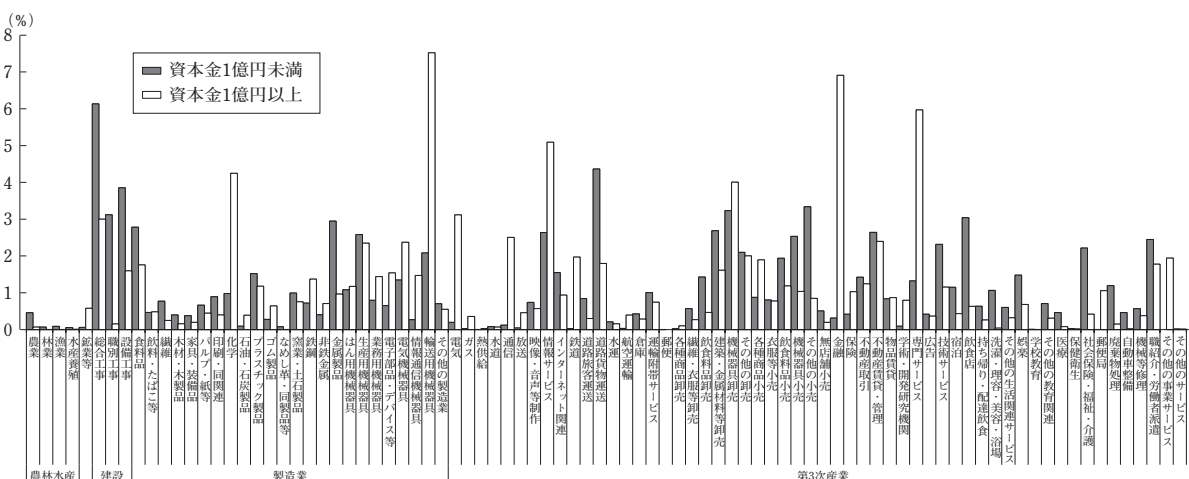
10. 付加価値率=付加価値額(売上高-費用総額+給与総額+租税公課)÷売上(収入)金額とした。

図表17 企業規模別・業種別の付加価値率



(備考) 1. 会社企業の資本金1億円未満を中小企業、同1億円以上を大企業とした。付加価値率＝付加価値額（売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課）÷売上（収入）金額とした。  
 2. 総務省・経済産業省『経済構造実態調査（24年の産業横断調査）』より信金中金総研が算出、作成

図表18 各企業規模における付加価値額の業種別シェア



(備考) 1. 会社企業の資本金1億円未満を中小企業、同1億円以上を大企業とした。付加価値額（売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課）÷売上（収入）金額  
 2. 総務省・経済産業省『経済構造実態調査（24年の産業横断調査）』より信金中金総研が算出、作成

付加価値率が宿泊・飲食店で30%台半ば、医療や社会保険・福祉・介護で50%前後など、高い傾向がある。また、企業規模別に付加価値額の業種別シェアをみると（図表18）、大企業は化学工業が4.2%と高く、石油製品等の川上の素材型製造業における中間投入の価格上昇が販売価格に順次転嫁され、中小企業が購入する中間投入のコスト増加として波及する恐れがある。

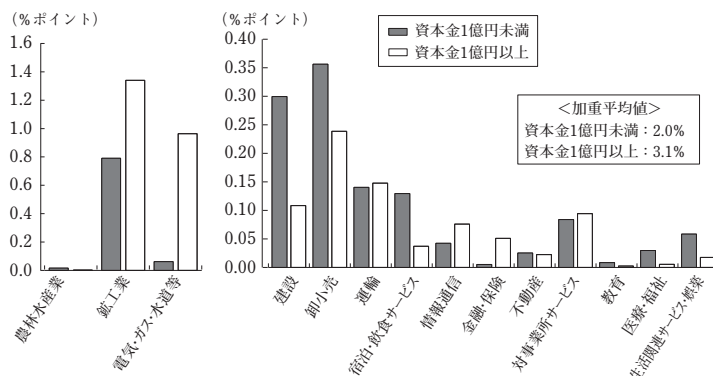
産業連関表（内閣府『SNA 産業連関表（22年）』）を用いて、原油（石炭・原油・天然ガス部門）の輸入価格が50%上昇したと仮定し、各業種で中間投入の価格上昇が販売価格に転嫁されて

いく価格波及効果の影響を試算した<sup>(注11)</sup>。その試算結果を各企業規模の付加価値額の業種別シェアで加重平均した場合<sup>(注12)</sup>、中小企業（資本金1億円未満）は2.0%、大企業（同1億円以上）は3.1%の価格上昇圧力を受けると推計される（図表19）。大企業の影響の方が大きいのは、石油・化学製品等の重化学工業、電気・ガス等のエネルギー産業、航空運輸など、石油由来の原材料・燃料等を投入する大規模装置型産業のウェイトが中小企業より大きいためである。日

銀『最終需要・中間需要物価指数』をみると、生産フローの川上から川下へ需要段階を経るに連れて、価格の変動幅は緩やかになる（図表20）。大企業が多い生産フローの川上にある素材型製造業などで原油高の影響が大きいと見込まれる。中小企業は、石油関連製品を投入して生産する業種を含む鉱工業、中小企業でシェアが高い卸小売や建設などの寄与度が高い（図表18、19参照）。価格波及効

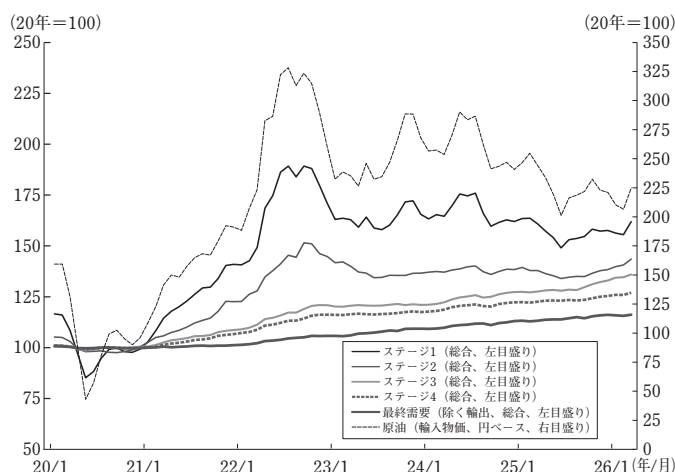
果は、中小企業のウェイトの方が大企業より高い宿泊は3.7%、道路輸送や飲食サービスは2.3%、生活関連サービス（洗濯・理美容・浴場）は2.2%程度の押し上げ圧力が掛かる。中小企

図表19 原油高による価格波及効果の企業規模別の影響度・業種別寄与度



- (備考) 1. 産業連関表を用いた原油の輸入価格50%上昇による価格波及効果の企業規模別の業種別寄与度。業種別寄与度は、当該業種について国産品価格変化幅に各企業規模の付加価値額シェアを掛けた数値。価格波及効果の算出方法は脚注11を参照  
 2. 原油価格(WTI先物)がイラン攻撃前(26年2月)の1バレル60ドル台から同年4月に90ドル台へ約50%上昇したことに基づく。  
 3. 内閣府『SNA産業連関表(22年)』、総務省・経済産業省『経済構造実態調査(24年調査)』より信金中金総研が算出、作成

図表20 川上～川下への需要段階別の物価指数



- (備考) 1. ステージ1～4は中間需要。ステージ1が最も川上、ステージ4が最も川下の需要段階を示している。原油は輸入物価指数  
 2. 日本銀行『最終需要・中間需要物価指数』、『企業物価指数』より信金中金総研が作成

(注)11.  $\Delta P^D = [I - (I - M)A]^{-1} (MA)^T \Delta P^M$  として、原油を含む「石炭・原油・天然ガス部門」の輸入価格変化幅  $\Delta P^M$  を50%と仮定して算出した。 $\Delta P^D$  は国産品価格変化幅、 $I$  は単位行列、 $M$  は国内需要(中間需要計+最終需要計-輸出)に対する輸入係数(対角行列)、 $A$  は投入係数行列、上付き-1は逆行列、上付きTは転置行列を示す。産業連関表は全規模で中小企業の産業構造を反映しておらず、政府による補助金、税制、価格規制等の影響や産業連関表作成時点からの制度変更等も考慮していない点に留意を要する。

12. 付加価値額を企業規模別にみるため、総務省・経済産業省『経済構造実態調査(24年の産業横断調査)』のデータを用いた。

業にも原油高を反映したコスト増加の影響が波及し、消費者向けのサービス産業や運輸業などで販売価格を2%以上引き上げる必要が生じる業種もある点には留意を要する。

#### (5) 金利上昇リスク～“利息支払能力”と“純利払い負担率”の金利上昇の影響

中小企業を取り巻く経営環境の変化として、「金利のある世界」へ移行も重要である。日銀は24年3月に「マイナス金利政策」の解除や「長短金利操作(YCC)の枠組み」の廃止などを決定し、政策金利を無担保コールレート(翌日物)として0～0.1%程度に誘導する方針に変更した(図表21)。利上げ局面に移行し、同年7月には政策金利を0.25%、25年1月には0.5%、同年12月には0.75%へ引き上げている。25年は米トランプ関税による世界的な景気下振れ懸念などから利上げペースが遅くなったが、足元の実質金利は低く、地政学リスク等による原油高や円安などを背景としたインフレ加速への懸念、人手不足などに伴う賃上げ圧力の高まりなどから、今後も利上げ路線が維持されるとみる向きは多い。

企業の金利負担を有利子負債利率(支払利息等÷有利子負債)からみると、全規模(全産業)は21年後半～22年前半には0.9%を下回る水準に低下していたが、25年10-12月期には1.5%台へ上昇している(図表22左)。長期金利が22年頃から上昇基調を強め、長期プライムレート(最優遇貸出金利、長プラ)も引き上げられてきた。24年には日銀が利上げ局面に移行し、政策金利に連動して短期プライムレート(短プラ)が引き上げられると、貸出約定平均金利<sup>(注13)</sup>(国内銀行ストック総合)も上昇基調に転じている。有利子負債利率は、貸出約定平均金利(ストック)と同水準で以前は推移していた。現在の利上げ局面では、過去の低金利下で調達した資金の利払い負担が小さいが、長期金利の上昇や政策金利の引上げを受けて緩やかに上昇している。企業規模別にみると、00年代後半以降は、中小企業が大企業を上回っていたが、22年頃から大企業が先行して徐々に上昇し、23年に入ると大企業が上回った。25年10-12月期は大企

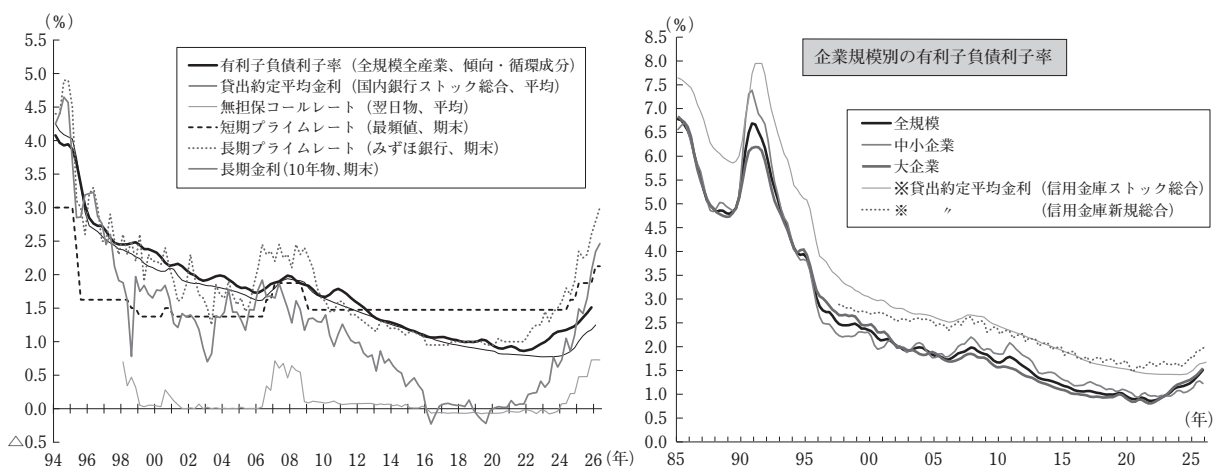
図表21 現在の利上げ局面での日銀の金融政策の主な変更

公表日		主な金融政策等の変更
24年	3月19日	マイナス金利政策の解除、長短金利操作(イールドカーブ・コントロール、YCC)の枠組みの廃止、短期金利操作の主たる政策手段化など 無担保コールレート(オーバーナイト物)を、0～0.1%程度で推移するよう促す。
	7月31日	無担保コールレート(オーバーナイト物)を、0.25%程度で推移するよう促す。 長期国債買入れの減額:26年3月までは、毎四半期4,000億円程度ずつ減額し、26年1～3月に3兆円程度とする。
25年	1月24日	無担保コールレート(オーバーナイト物)を、0.50%程度で推移するよう促す。 長期国債買入れ減額ベースの縮小:26年4～6月以降は、毎四半期2,000億円程度ずつ減額し、27年1～3月に2兆円程度とする。
	9月19日	ETFおよびJ-REITについて「金融機関から買入れた株式」の売却と同程度の規模で市場へ売却
	12月19日	無担保コールレート(オーバーナイト物)を、0.75%程度で推移するよう促す。

(備考) 日本銀行『金融市場調節方針の変更について』等より信金中金総研が作成

(注)13. 一般法人向け貸出の他に、個人向け貸出(住宅ローンを含む)、政府向け貸出、地公体向け貸出が貸出金利の対象

図表22 有利子負債利率（全規模）・各種金利（左）と企業規模別の有利子負債利率（右）



- (備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。  
 2. 有利子負債利率＝支払利息等（年換算）÷有利子負債（期首・期末平均）、有利子負債＝長短借入金＋社債等とした。有利子負債利率は全産業（除く金融・保険業）の傾向・循環成分で算出。左図の26年4-6月期は直近の数値  
 3. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』、日本銀行資料、日本相互証券資料より信金中金総研が算出、作成

業が1.5%、中小企業は1.2%にとどまる（図表22右）。中小企業は、物価高や賃上げ等によるコスト増などで負担が強まる中、金融機関が取引先の中小企業に対する貸出金利の引上げ交渉などに時間を要している可能性がある。特に、小規模な中小零細企業等の取引先が多い信用金庫では引上げペースが緩慢である。

足元、日銀による利上げなどを受けて、短プラ（最頻値2.125%）は95年6月、長プラ（みずほ銀行3.0%）は96年9月以来の高水準に達しているが、中小企業の有利子負債利率は90年代半ば頃の3%前後の水準を大幅に下回るなど、利上げの影響は十分に顕在化していない。当時は利下げ局面であり、過去に高い金利で調達した資金の利払いで有利子負債利率が上振れしていた可能性があるが、現在の有利子負債利率は短プラや長プラの水準に比べて極めて低いうえ、今後も日銀は利上げを継続する方針を表明していることから、中小企業の有利子負債利率が一段と上昇する公算が大きい。

企業の“利息支払能力”をインタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR＝事業利益（営業利益＋受取利息等）÷支払利息等）でみると、25年10-12月期は中小企業が9.9倍（傾向・循環成分）で10倍近くに達している（図表23）。本業の稼ぎや受取利息といった事業利益が金融費用に比べて潤沢にあり、利払いが滞るような状況にはない。ただ、有利子負債利率は上昇基調で推移しており、25年1-3月期に12倍に迫ったICRは、25年度に入って低下している。大企業は12.4倍で水準は高いものの、22年1-3月期の19.7倍から急速に低下した。今後、中小企業も貸出金利の引上げ交渉が進展し、利払い負担が高まれば、大企業のようにICRが急激に低下する可能性がある点には留意を要する。

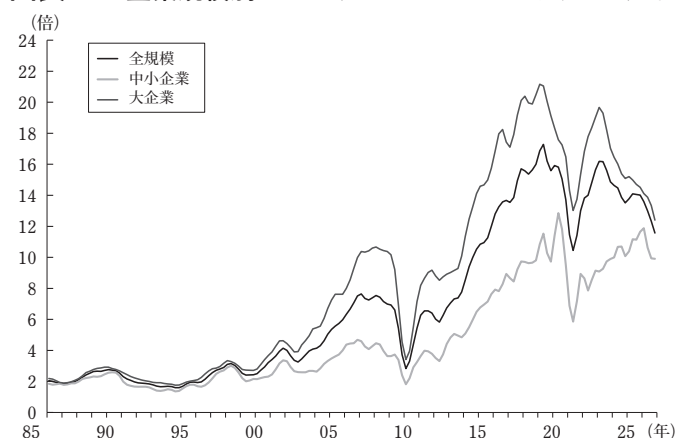
金利の上昇は、企業にとっては支払利息といった費用の増加だけではなく、受取利息といった収益の増加をもたらす。有利子負債利率から“金融資産運用利回り”（受取利息等の対金融資産残高（現預金・有価証券・長期貸付金等）比）を差し引いた数値を“純利払い負担率”として算出すると、中小企業は+0.7%ポイントで有利子負債利率の方が運用利回りより高い（図表24左）。一方、大企業は△1.9%とマイナスであり、運用利回りの方が高い。受取利息等は、

預金・貸付金の受取利息の他に、有価証券利息や受取配当金等が含まれる。金利の上昇分に加え、保有株式企業からの利益配分の増加などが運用利回りの押上げに寄与した。金融資産運用利回りは、中小企業が0.6%程度で大企業の3.4%と大幅な乖離が生じている。大企業は、製造業が6.6%で非製造業の2.0%を大幅に上回り、海外子会社等からの受取配当金の増加や株主還元を重視する企業経営が浸透したことなどが大企業の受取利息等を押し上げたものと見込まれる。また、有利子負債残高の対金融資産残高比は、中小・大企業共に70%程度で100%を下回っており、金融資産残高の方が大きい（図表24右）。企業は金融資産を蓄積させてきたため、金利上昇はストック面の寄与としては営業外損益や経常利益にプラスに働く。

しかし、先行き、日銀の利上げ継続に伴う円高転換や世界的なインフレ圧力の強まりによる海外経済の減速などが生じれば、支払利息等の増加に加え、受取配当金等が減少して大企業も純利払い負担が高まる恐れがある。特に、中小企業は、過去の高金利時に純利払い負担率が+3.5%に達しており、金融機関による貸出金利の引上げが進めば、純利払い負担率のプラス幅が拡大する公算が大きい。今後、有利子負債利率と金融資産運用利回りが、現時点の短プラや長プラと同程度であった90年代半ば（95年度平均）の水準にまで高まった場合、中小企業（全産業）の純利払い負担額（支払利息等 - 受取利息等）は25年10-12月期と比べて2.6倍に増大、売上高経常利益率は0.24%ポイント下振れ、ICRは約10倍から4.3倍に低下<sup>(注14)</sup>すると見込まれる。足元の中小企業全体の財務状況からは、ICR等の利息支払能力や流動比率・手元流動性等の資金繰りの余裕度などが高く、金利上昇による経営悪化のリスクは限定的であ

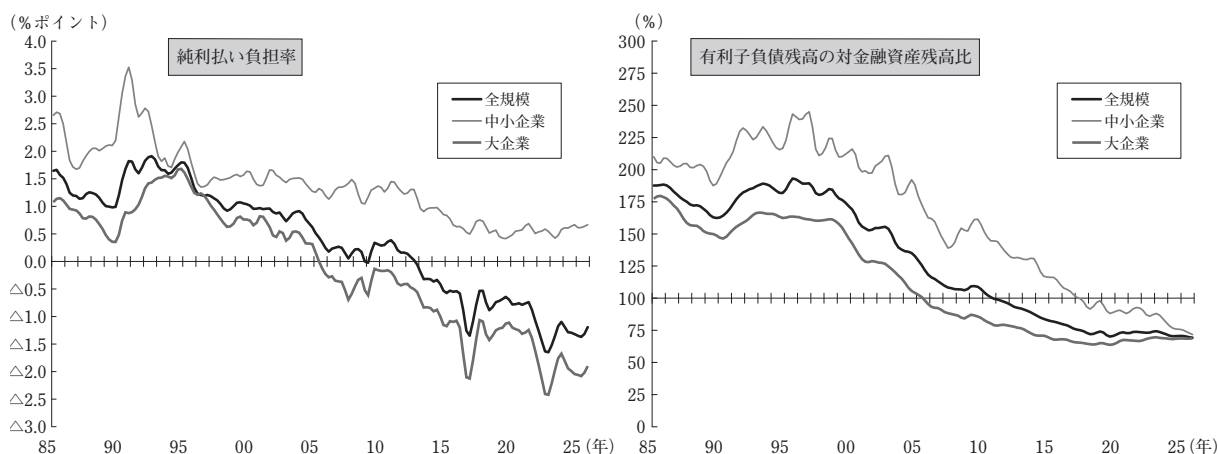
(注)14. 有利子負債残高、金融資産残高、売上高、営業利益は25年10-12月期と同水準と仮定した。

図表23 企業規模別のインタレスト・カバレッジ・レシオ



- (備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業（除く金融・保険業）  
 2. インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）＝事業利益（営業利益＋受取利息等）÷支払利息等とした。傾向・循環成分で算出  
 3. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中金総研が算出、作成

図表24 企業規模別(全産業)の“純利払い負担率”(左)と有利子負債残高の対“金融資産残高”比(右)



- (備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同1億円以上の法人企業とした。全産業(除く金融・保険業)  
 2. “純利払い負担率”=有利子負債利率-金融資産運用利回り、“金融資産運用利回り”=受取利息等(年換算)÷金融資産残高(期首・期末平均)、“金融資産残高”=現預金+有価証券+投資その他の資産(除く投資不動産)とした。傾向・循環成分で算出  
 3. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

るが、個別企業をみると、利払い費の高まりで経営が圧迫される中小企業が増加する恐れには留意を要する。

## 5. 中小企業の“総合的な財務状況指数”と“経営の安全性・消極性指数”の算出

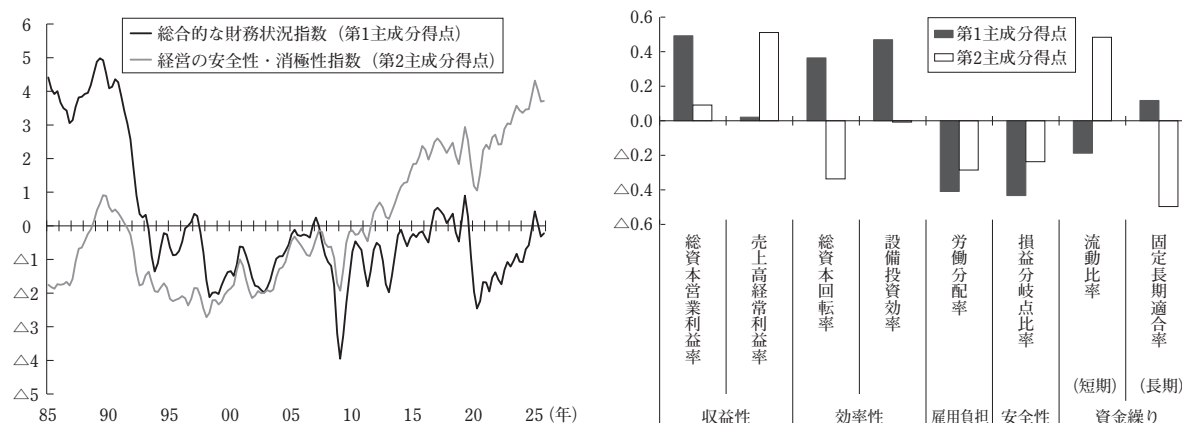
前章まで、中小企業の収益性、効率性、安全性などの多様な財務指標を用いて、多角的な視点から経営状況について考察してきた。しかし、中小企業の経営状況を把握するための財務指標は多く、財務内容の良否などを端的に把握して直感的に理解することは難しい。日銀『短観』や信金中金総研『中小企業景気動向調査』等の業況判断DIで、中小企業の景況感の全体像は把握できるものの、「良い」「悪い」といった感覚的な判断に基づく回答企業社数構成比からDIが算出されるため、実際の財務内容を反映した業績は示していない。そこで本章では、複数の財務指標の情報を集約することで、中小企業の財務状況を簡潔に把握する指数を導出してみる。

中小企業(全産業)の経営状況について、①収益性(総合的な収益性・マージン構造)、②効率性(資本効率・設備投資効率)、③雇用負担(賃上げ余力)、④安全性(赤字転落リスク)、⑤資金繰り(短期・長期)を示す各分野の代表的な財務指標を選出し<sup>(注15)</sup>、これらの指標から多変量解析の手法(次元削減)を用いて中小企業の財務状況を的確に描写する2つの成分に集約することで指数化した(図表25)。

中小企業の財務状況の特徴を最も明確に表す成分(第1主成分)は、総合的な本業の収益性

(注)15. 売上高営業利益率や固定比率など、選出した他の指標から算出可能な指標、相関係数が互いに極めて高い指標、企業数や標本替え等の影響を受けやすい成長性指標等は選出において原則除外した。選出した財務指標は図表25右参照

図表25 中小企業の“総合的な財務状況指数”、“経営の安全性・消極性指数”(左)とウェイト(右)



- (備考) 1. 左図は主成分分析の第1、第2主成分得点。各変量は右図の財務指標の傾向・循環成分を標準化（平均値を引いて標準偏差で割る）した数値。算出期間は85年1-3月期～25年10-12月期。中小企業の資本金1,000万円以上1億円未満の全産業（除く金融・保険業）
2. 各主成分について各変量を右図のウェイト（固有ベクトル）で加重合計すると左図の指数（主成分得点）を算出できる。第1～2主成分の累積寄与率は92.4%であり、左図の2つの指数で右図の財務指標の9割強を説明できる。
3. 主成分分析は信金中金総研のレポート「経済金融情報（No.2024-5）『地方創生におけるEBPMのためのデータ分析シリーズ』」等を参照
4. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中金総研が算出、作成

を示す「総資本営業利益率」、資産活用の効率性を示す「設備投資効率」や「総資本回転率」が高く、赤字転落リスクを示す「損益分岐点比率」や人件費が利益等を圧迫する度合いを示す「労働分配率」が低いと高まる、全般的に財務状況が良好である度合いとみなせる“総合的な財務状況指数”となった。

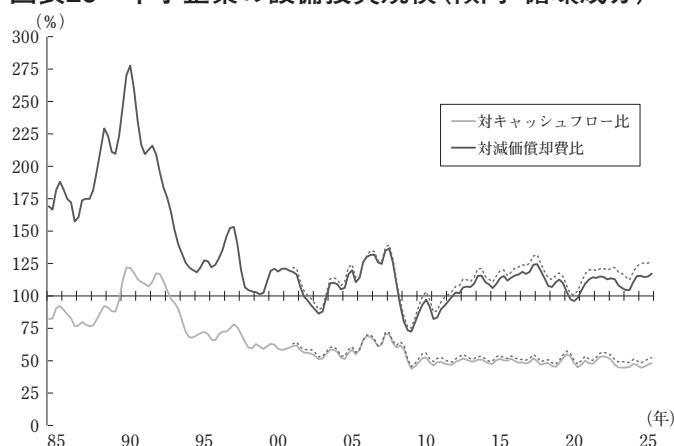
次に中小企業の財務状況の特徴を明確に表す成分（第2主成分得点）は、短期的な資金繰りの余裕度を示す「流動比率」、売上高に対する本業の利益幅や金融資産等からの収益の大きさを示す「売上高経常利益率」が高く、長期安定資金に対する固定資産の規模を示す「固定長期適合率」、資産の積極的な有効活用による売上拡大への貢献度を示す「総資本回転率」、赤字転落リスクを示す「損益分岐点比率」が低いと高まる、経営の安全性や実物投資等に対する消極性の度合いとみなせる“経営の安全性・消極性指数”であった。なお、これらの指数は、算出期間の85年1-3月期～25年10-12月期の平均値が0になる。

“総合的な財務状況指数”は、25年1-3月期にコロナ禍前の19年4-6月期の水準に回復したが、25年度に入ると低下基調に転じ、足元はマイナス圏で改善が一服している。バブル経済期以降、この指数は力強さを欠いており、景気拡大局面のピークでも+1を下回る。過去の推移からは、プラス転換すると財務状況の改善傾向が山を迎えて、その後は悪化に向かった。足元、中小企業の財務指標の中には、バブル経済期の水準に回復している項目もみられるが、総合的にみると当時ほど経営状況に活気はないものと推測される。

“経営の安全性・消極性指数”は、リーマン・ショックや東日本大震災後の11年度半ばからプ

ラス圏にあり、25年1-3月期には過去最高の+4台に達した。売上高経常利益率が高く、流動資産が蓄積して資金繰りなどの面で経営の安全性が高い。中小企業経営の持続性・倒産リスク等の観点や、貸手である金融機関の視点からは、安全性の高さはメリットで、財務リスクの耐性は強い。その半面、物価高で流動資産等の実質的な価値が目減りする中、設備投資はキャッシュフローの半分程度の水準で更新投資が大部分を占めており

図表26 中小企業の設備投資規模(傾向・循環成分)



- (備考) 1. 中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満の法人企業とした。全産業(除く金融・保険業)  
 2.  $\text{キャッシュフロー} = \text{経常利益} \times (1 - \text{実効税率}) + \text{減価償却費}$ 、実効税率等は0.4と仮定した。傾向・循環成分で算出。実線はソフトウェアを除き、破線はソフトウェアを含む設備投資  
 3. 財務省『法人企業統計調査(四半期別)』より信金中金総研が算出、作成

(図表26)、積極的な実物投資等が慎重化して資産が付加価値を生み出すために有効活用されておらず、地域経済の活性化や企業の成長力・生産性等の面からは必ずしも好ましい状況とは言えない。経営の安全性(守り)と積極性(攻め)はトレードオフ関係になることも多い。日本経済が成熟して高成長が見込めず、人口減少、高齢化、人手不足などの構造変化が背景にある他に、災害・紛争等の緊急事態が多発したことに伴うテールリスク対策・BCP(事業継続計画)対応なども影響して、過度に消極的な企業経営が継続している可能性がある。

地域経済の活性化を担う地域金融機関としては、中小企業経営の安全性の維持に努めることは最優先課題である。しかし、過度に保守的な経営方針が定着しており、人手不足対応等を目的とした省力化・合理化投資などによる生産性の向上や付加価値の創出などを推し進めるために、資産の有効活用や人材育成等のアドバイス・提案などを実施し、積極的な企業経営への転換を図ることこそ、物価高、人手不足や人件費高騰、金利上昇などの様々な経営リスクに晒されている中小企業の重要な経営課題として一段と必要とされている。

# シンポジウム「GXとESG 地域金融の推進に向けて」

－ 札幌市におけるイベントにて信金中央金庫職員が登壇 －

信金中金総研 上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 日本金融学会北海道部会、札幌大学経済・経営学会、GX、ESG地域金融、脱炭素経営、しんきんグリーンプロジェクト

(視 点)

北海道札幌市が、2024年6月4日に、GX（グリーントランスフォーメーション）の推進を図る一環として「金融・資産運用特区」の対象地域に決定したことを受けて、日本金融学会北海道部会と札幌大学経済・経営学会は共催で、環境省、札幌市、北海道の地域金融機関等の協力を得て、2026年3月14日に、「GXとESG 地域金融の推進に向けて」をテーマにシンポジウムを開催した。

それにあたり、信用金庫業界の代表として、信金中央金庫サステナビリティ推進部グリーンプロジェクト推進室の小暮徹室長（現・企業成長推進部サステナブル金融推進グループ次長）が、講演者およびパネリストとして登壇した。

本稿では、本シンポジウムにおける小暮室長の講演内容を中心に紹介する。

(要 旨)

- 日本金融学会北海道部会と札幌大学経済・経営学会は共催で、2026年3月14日に、「GXとESG地域金融の推進に向けて」をテーマにシンポジウムを開催した。それにあたり、札幌大学の梅根嗣之教授からの依頼を受けて、信用金庫業界の代表として、信金中央金庫サステナビリティ推進部グリーンプロジェクト推進室の小暮徹室長が、講演者およびパネリストとして登壇することとなった。
- 本シンポジウムは、GX・ESG地域金融の現状と今後の取組み、ならびに大学における環境金融教育の試みについて紹介することを趣旨として、小暮室長のほか、北洋銀行 副頭取 増田仁志氏、環境省 大臣官房環境経済課課長補佐 和田口達也氏、札幌市 まちづくり政策局 グリーントランスフォーメーション推進担当局長 西山香織氏、札幌大学 教授 梅根嗣之氏が講演者およびパネリストとなり、それぞれのテーマについて報告した。
- 小暮室長は、信用金庫と信金中央金庫の関係性、および信用金庫の取引先である中小企業の脱炭素化の必要性について説明した後、しんきんグリーンプロジェクトのほか、サステナビリティ・リンク・ローンやしんきん脱炭素応援ファンドの概要・事例について紹介した。
- 小暮室長は、今後も、今回のシンポジウムでの講演のような場面を通じて信用金庫業界のGX・ESG金融の取組みを広く情報発信することにより、信用金庫の地域社会での存在意義をさらに高めていきたいという。

## はじめに

日本政府は、GX（グリーントランスフォーメーション）の推進を図る一環として、2024年6月4日に、北海道札幌市を「金融・資産運用特区」の対象地域に決定した<sup>(注1)</sup>。

なお、政府は、地域金融機関を、脱炭素を含めたESG推進の重要な担い手に位置付けている。こうした中、日本金融学会北海道部会と札幌大学経済・経営学会は共催で、環境省、札幌市、北海道の地域金融機関等の協力を得て、2026年3月14日に、「GXとESG地域金融の推進に向けて」をテーマにシンポジウムを開催した。

本シンポジウムには、札幌大学の梅根嗣之教授からの依頼を受けて、信用金庫業界の代表として、信金中央金庫（以下「本中金」という。）サステナビリティ推進部グリーンプロジェクト推進室の小暮徹室長（現・企業成長推進部サステナブル金融推進グループ次長）が、講演者およびパネリストとして登壇した。

本稿では、小暮室長による講演（テーマは「しんきんグリーンプロジェクトにおけるサステナブルファイナンス」）を中心に紹介する。

### 1. 日本金融学会北海道部会と札幌大学経済・経営学会共催シンポジウムの概要

本シンポジウムは、以下を趣旨として開催された。

1. GXとESG地域金融が地域経済に与えるメリット・デメリットの展望を分かりやすく示す。
2. 各機関が実施した、もしくは実施しようとしている具体的な取組みを共有する。
3. 北海道ないし他地域における具体的な実践例の紹介を通じて実現可能性を共感する。
4. 大学教育における環境金融の学びの要点を示し、学生による課題解決型学習の成果を共有する。

これら趣旨を踏まえ、本中金の小暮室長のほか、北洋銀行 副頭取 増田仁志氏、環境省 大臣官房環境経済課課長補佐 和田口達也氏、札幌市 まちづくり政策局グリーントランスフォーメーション推進担当局長 西山香織氏、札幌大学 教授 梅根嗣之氏がそれぞれのテーマについて講演を行った。その後、これら講演を受けて、「GX/ESG金融分野での人材育成（金融機関・地域企業）で大学に期待すること（含む採用、リスクリング）」および「GX/ESG金融分野における研究者の学術的研究に期待すること（含む資産運用、グリーンファイナンス）」をテーマとするパネルディスカッションが行われた。

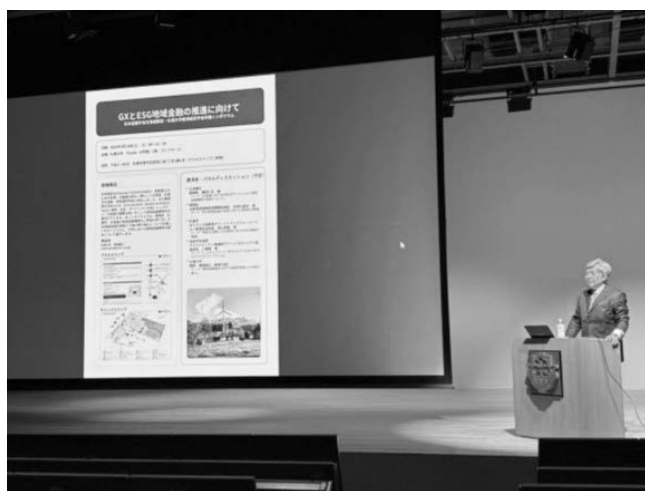
なお、当日のシンポジウムの概要は、**図表1**のとおりである。

(注)1. 札幌市ホームページ (<https://www.city.sapporo.jp/kikaku/gx/kinnyuutokku.html>) を参照

図表1 シンポジウムの概要

開催日時	2026年3月14日(土) 13:00~15:00
開催目的	<p>日本政府はGXの推進を図る一環として、北海道・札幌市を金融・資産運用特区に指名した。また、脱炭素を含めたESGの推進の重要な担い手として地域金融機関を位置付けている。</p> <p>本シンポジウムでは、関係者からGX・ESG地域金融の現状と今後の取組みについて話題提供するとともに、大学における環境金融教育の試みについても紹介する。</p>
開催場所	札幌大学 SUcole (8号館) 1階 プレアホール
<b>開催プログラム</b>	
13:00~13:10	開会挨拶 札幌大学 教授 梅根嗣之氏
13:10~13:35	〈講演①〉北海道におけるGXのポテンシャルと地域金融機関の役割について 北洋銀行 副頭取 増田仁志氏
13:35~14:00	〈講演②〉ESG地域金融の促進に向けた環境省の取組 環境省 大臣官房環境経済課課長補佐 和田口達也氏
14:00~14:15	〈講演③〉特区を活用した札幌市におけるGX/金融の取組 札幌市 まちづくり政策局グリーントランスフォーメーション推進担当局長 西山香織氏
14:15~14:30	〈講演④〉しんきんグリーンプロジェクトにおけるサステナブルファイナンス 信金中央金庫 サステナビリティ推進部グリーンプロジェクト推進室室長 小暮徹
14:30~14:45	〈講演⑤〉環境金融論の大学での教育実践とその振り返り 札幌大学 教授 梅根嗣之氏
14:45~15:00	〈パネルディスカッション①〉GX/ESG金融分野での人材育成(金融機関・地域企業)で大学に期待すること(含む採用、リスクリング) パネラー:北洋銀行 増田副頭取、環境省 和田口達也課長補佐
	〈パネルディスカッション②〉GX/ESG金融分野における研究者の学術的研究に期待すること(含む資産運用、グリーンファイナンス) パネラー:札幌市 西山香織局長、本中金 小暮室長

〈開会挨拶〉



(備考) 写真は信金中央金庫北海道支店撮影

## 2. 小暮室長の講演テーマ

### 「しんきんグリーンプロジェクトにおけるサステナブルファイナンス」

以下、本中金小暮室長の講演内容、主な質疑応答について紹介する（図表2）。

図表2 小暮室長の登壇風景



（備考）信金中央金庫北海道支店撮影

#### (1) 講演内容

- ① 「地域のものがたりを明日へとつなぐ」という想いを持って進める「しんきんグリーンプロジェクト」

本中金グループは、信用金庫の中央金融機関として、信用金庫から預け入れられた資金を市場運用や国・自治体、大企業向けの融資等で運用する機関投資家としての役割

とともに、信用金庫の各種業務の機能補完や後方支援といった役割も担う組織である。また、信用金庫は、2026年3月末現在、地域社会に根差した金融機関として全国に254存在し、預金量は161兆円、店舗数も7,000店舗を超えている。そのうち北海道には20金庫がある。

本中金は、「地域のものがたりを明日へとつなぐ」という想いを大切にし、信用金庫は、それぞれの地元で固有の産業や文化・伝統といった「ものがたり」の紡ぎ手として、地域経済社会の発展に貢献してきた。こうした中、地域経済社会は、今回のシンポジウムのテーマにある「GX・ESG金融」の発端の一つである「気候変動」といった、大きな課題に直面しており、本中金としては、地域の「ものがたり」が喪失してしまうかもしれないという危機感を覚えている。

気候変動については、昨今の国内外における自然災害のとおり、地球温暖化によるさまざまなリスクが顕在化している。その対策として、温室効果ガス（GHG）の排出量と吸収量を均衡させる、カーボンニュートラルに向けた取組みが全国各地で進められている。信用金庫の取引先である中小企業においても、サプライチェーンからの脱炭素化への対応要請やエネルギー需給構造の変化といった環境変化に直面する中で、脱炭素化の潮流を成長機会として活かしつつ、将来の脅威に備え計画的に行動することが重要となっている。

こうした状況を踏まえ、本中金は、2022年4月から、業界独自のグリーン戦略として「しんきんグリーンプロジェクト」（図表3）を始動した。金融面での「ファイナンス」、非金融面での「コンサルティング」の両面からの個別企業への支援に加え、地域社会における環境負荷

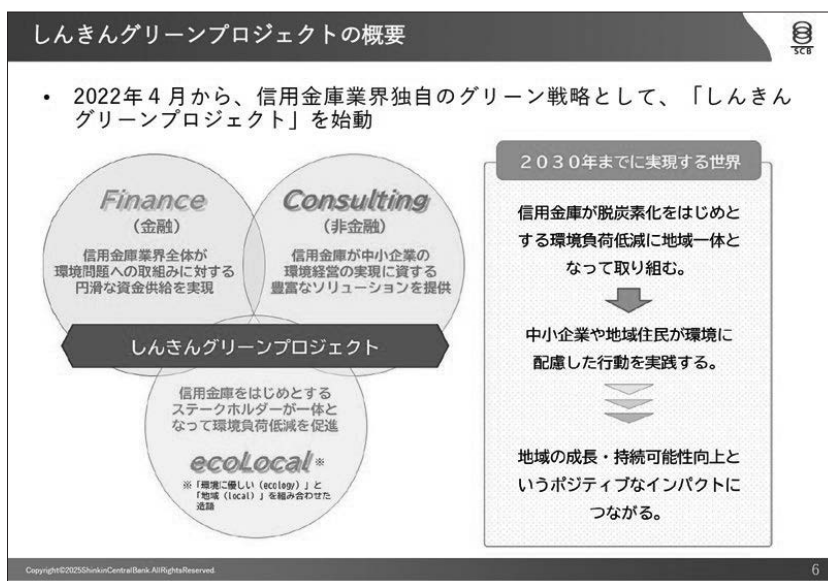
低減の取組みを促進する「エコロカル」という3つを柱として取組みを推進している。信用金庫が脱炭素化をはじめとする環境負荷低減に地域一体となって取り組むことで、2030年までには、地域の成長や持続可能性の向上というポジティブなインパクトにつながることを期待している。

当プロジェクトにおける連携の枠組みにおける中核的なアライアンスとして、2022年6月に、環境省、(一社)全国信用金庫協会との3者間で連携協定を締結し、定期的な意見交換やセミナーの開催等を行っている。また、専門機関として、環境省や経済産業省の関連機関のほか、脱炭素ソ

リューションを提供する民間事業者等とも連携を強化している。

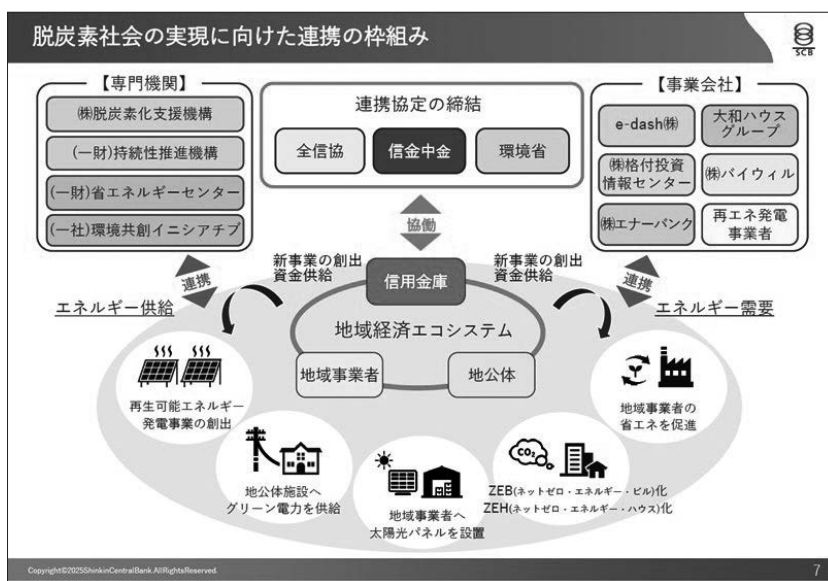
このような外部連携を活かしながら、本中金と信用金庫が協働し、自治体や地域事業者とも一体となって、エネルギーの需要と供給の両面での地域経済エコシステムの構築を目指している(図表4)。

図表3 しんきんグリーンプロジェクトの概要



(備考) 信金中央金庫企業成長推進部提供

図表4 地域経済エコシステムの構築に向けて



(備考) 信金中央金庫企業成長推進部提供

## ② 信用金庫の取引先である中小企業の脱炭素経営の深化に向けて

中小企業が脱炭素経営<sup>(注2)</sup>に取り組むメリットとして、「競争優位性の構築」、「知名度・認知度向上」、「取引剥落の回避」、「社員のモチベーション向上・人材獲得の強化」、「コスト削減」、「資金調達」の6つの面でのメリットが主に挙げられる<sup>(注3)</sup>。すなわち、脱炭素経営を

図表5 中小企業の脱炭素化に向けて

中小企業の対応	具体的な対応方法	サポートメニュー例
STEP1 全社的な意識統一 (知る)	✓ 経営者は、全社員に対して、脱炭素化に取り組む意義・必要性、自社の実態、対応の方向性、それを推進するための仕組み・体制、意気込みなどを示すことが必要	信用金庫からの情報提供
STEP2 現状把握 (測る)	✓ 簡易の算定ツールやCO <sub>2</sub> 排出量算定クラウドサービス等も活用しながら、エネルギーの使用量をもとに、CO <sub>2</sub> 排出量を算定（まずは、Scope 1・2）	CO <sub>2</sub> 排出量算定クラウドサービス
STEP3 目標・計画策定 (減らす)	✓ 削減対象を検討し、実施計画を策定 ✓ 排出量削減に向けた対応策としては、①省エネの対策、②再エネの確保の2点が挙げられる	省エネ診断 信用金庫による計画策定支援
STEP4 対応策の実行 (減らす)	✓ 策定した実施計画をもとに削減対策を実行 ✓ 設備投資等にかかる資金調達には、信用金庫による融資のほか、国・地公体の補助金、ESG融資の活用も検討	設備導入 電力・J-クレジット調達 サステナブルファイナンス 事業者マッチング

(備考) 信金中央金庫企業成長推進部提供

推進することで、取引の継続や省エネルギーといった「守り」だけでなく、ビジネスチャンスや対外PRといった「攻め」の要素にもなり得る。

こうしたことから、中小企業が脱炭素に取り組む際の4つのステップごとの具体的な対応に応じた脱炭素サポートメニューを揃えており(図表5)、本中金と信用金庫が協働しながら伴走支援に取り組んでいるところである。

## ③ 信用金庫業界を挙げて取り組むサステナブルファイナンス

### (イ) 取引先との対話を深める手法の一つとしてのサステナビリティ・リンク・ローン

図表5で示したステップ4の対応策である、サステナブルファイナンスの手法の1つとして、サステナビリティ・リンク・ローン(以下「SLL」という。)の取組み(図表6)を紹介する。

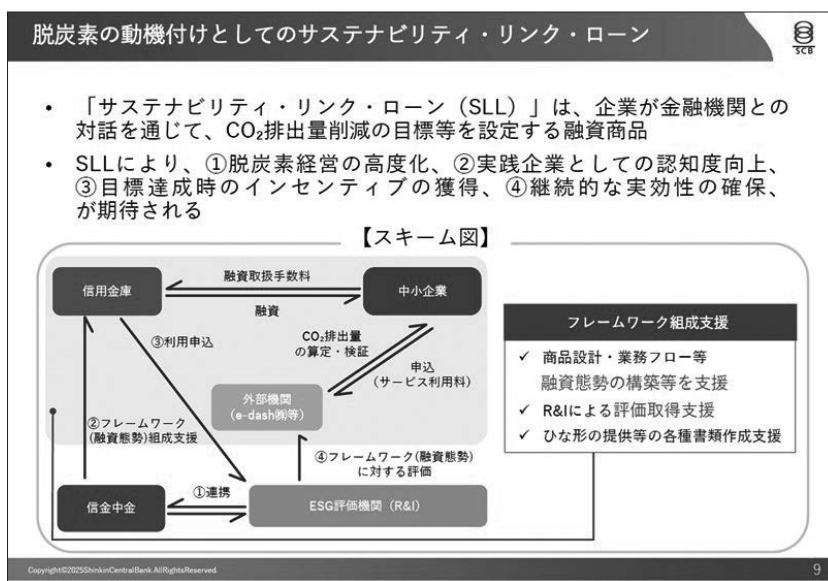
SLLとは、企業が金融機関との対話を通じて、CO<sub>2</sub>排出量の削減といった事業活動におけるサステナビリティ目標を設定し、その達成度に応じて融資条件が連動する融資商品である。国際的な原則やガイドラインに準拠することが求められ、金融機関は、社内態勢の整備を行った上でESG評価機関から評価を受ける必要がある。企業にとっては、野心

(注)2. 気候変動対策の視点を織り込んだ企業経営のこと。詳細は、環境省が提供するグリーン・バリューチェーンプラットフォーム([https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/decarbonization.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/decarbonization.html))を参照

3. 詳細は、環境省が提供する中小企業向けの各種ガイド・事例([https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/guide.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/guide.html))を参照

的な削減目標<sup>(注4)</sup>を立てた上で達成に向けて取り組む必要があるため、双方にとってハードルの高い融資商品となっている。一方、金融機関にとっては、SLLを組成することで、企業との間でサステナビリティに関する深い対話が生まれる等のメリットのほか、

図表6 サステナビリティ・リンク・ローンの仕組み



(備考) 信金中央金庫企業成長推進部提供

か、ESG金融の取組みの一つとして対外的にアピールすることができる。企業にとっても、SLLでの資金調達により、金利が上昇局面にある中で、目標達成時には金利の引下げ等のメリットを享受できるほか、脱炭素経営のさらなる高度化が図れる、脱炭素経営に取り組む企業としての認知度が向上するといった効果が期待できる。

国内におけるSLLの取組み状況について、実行件数は年々増加しており、地域金融機関による少額での案件実行も増加傾向にある。こうした中、本中金は、信用金庫がSLLを組成するための各種支援を行っており、現在、支援している信用金庫数は18である。2026年1月末時点で、これら18金庫による実行件数は、業種を問わず70件以上に上り、実行金額は10百万円～50百万円の案件が多くなっている。

具体的なSLLの取組みとして、まずは、尼崎信用金庫(兵庫県)が(株)フクユ<sup>(注5)</sup>に実行した事例を紹介する。

同金庫は、国立大学法人神戸大学との共同研究を実施しESG事業性評価支援体制の構築、実践、横展開を進める中で、取引先のサステナビリティ経営を後押しする融資商品として、2025年2月より、SLLの取扱いを開始した。一方、(株)フクユは、2016年に「女性ドライバー応援企業」、翌17年には「健康経営優良法人」の認定を取得する等、性別を問わず社員が働きやすい環境を積極的に整備してきた。2023年には、企業理念や自社の“強

(注)4. 「野心的な」は、国が定めた削減目標以上の目標値が設定されていることを指す。

5. <https://fukuyu.jp/>を参照。本社のある伊丹市のほか、宝塚市、川西市、尼崎市北部を中心に事業を展開し、「フクユタクシー」で馴染まれている地域密着型のタクシー会社である。

み”を社内外にPRすることを目的に、SDGs 宣言を行った。宣言した取組みを明確化し実践していく中、同金庫による ESG 事業性評価を通じて環境分野への取組み強化が課題であると認識するに至り、脱炭素化に向けた取組みを図った。また、脱炭素化に向けた取組みを着実に実施していくため、2030年度までに2024年度対比でCO<sub>2</sub>排出量を13.5%削減することを目標に設定してSLLでの資金調達を行い、目標達成に向け、本業におけるハイブリッド車の積極的な導入やエコドライブの推進等に取り組んでいる。

2つ目として、碧海信用金庫（愛知県）が（株）マルワ<sup>(注6)</sup>に実行した事例を紹介する。

同金庫は、かねてより取引先に対してSBT 認定<sup>(注7)</sup>の取得支援やCO<sub>2</sub>排出量削減支援といった脱炭素にかかる一貫通貫の伴走支援を行ってきた中で、2024年11月よりSLLの取扱いを開始した。一方、（株）マルワは、2005年に開催された日本国際博覧会（愛知万博）をきっかけとして20年以上、環境への取組みを継続している。具体的には、SBT 認定やあいち生物多様性企業認証<sup>(注8)</sup>の取得のほか、サステナビリティレポートの発信、環境にやさしい印刷等の取組みを行っている。こうした脱炭素化に向けた取組みを着実に実施していくため、2030年度までに2024年度対比でCO<sub>2</sub>排出量を29.1%削減することを目標に設定してSLLでの資金調達を行った。目標達成に向け、再生可能エネルギー由来の電力メニューの採用やJクレジットの購入に向けた検討、社用車のEV化やバリューチェーンでの環境負荷低減等に取り組んでいる。

#### （ロ）ファンドを通じた取引先の脱炭素化支援

本中金は、2025年4月に、（株）脱炭素化支援機構<sup>(注9)</sup>およびグループ会社である信金キャピタル（株）と連携し、地域の脱炭素化に資する事業への資金供給を目的として、「しんきん脱炭素応援ファンド」を出資総額20億円で組成した<sup>(注10)</sup>（図表7）。

同ファンドの特徴の一つとして、存続期間を20年間に設定していることが挙げられる。脱炭素関連の案件は、収益化に時間を要する案件や設備投資を伴う案件も多く、そのような案件に対して、10年超の資金支援の対応も可能となるような設計とした。

投資対象は、信用金庫が出資や融資等に関わる脱炭素化に資する事業としており、2026年2月末時点で15先への投資を決定している。このうち特徴的な事業として、スタートアップ企業2社と中小企業2社の事例を紹介する。

---

(注)6. <https://www.maruwanet.co.jp/>を参照。1968年に設立された総合印刷企業である。

7. バリ協定に沿った、科学的根拠に基づくGHG（温室効果ガス）排出削減目標を持つ企業に与えられる国際認証のである。詳細は、環境省が提供するグリーン・バリューチェーンプラットフォーム ([https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/decarbonization\\_05.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/decarbonization_05.html))を参照

8. 愛知県ホームページ (<https://www.pref.aichi.jp/soshiki/shizen/biodiversity-certification.html>)を参照

9. <https://www.jicn.co.jp/>を参照

10. 本中金ホームページ (<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8421/announcement/108758/00.pdf>)を参照

第1号案件となっ  
たHarvestX(株)<sup>(注11)</sup>

(東京都)は、植物工場における果実類の完全自動栽培を目指しているスタートアップ企業である。通常、イチゴの授粉にはハチを活用するが、植物工場内はハチにとって過酷な環境であるため、定期的

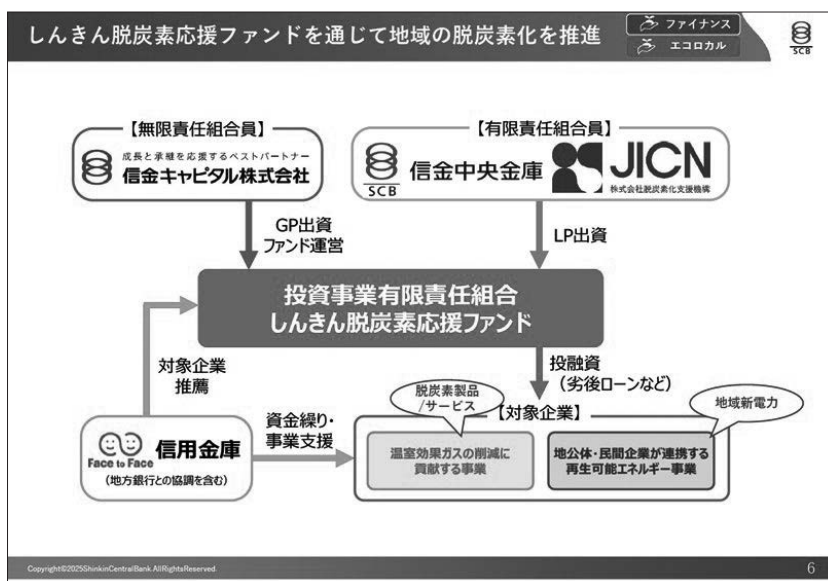
に行ってきた。ただ、これでは持続可能性の観点から問題があり、ハチによるイチゴへの病害リスクも懸念されるため、同社は、ハチが行っている授粉をロボットに代替することで、世界で初めてイチゴの自動授粉を成功させた。いわゆる、フードマイレージの短縮等によりGHG削減につながることへの期待が高い取組み<sup>(注12)</sup>である。

(株)パワーウェーブ<sup>(注13)</sup>(愛知県)は、ワイヤレス給電技術の開発を行い、EVの走行中に給電を可能とするワイヤレス給電を世界で初めて成功させたベンチャー企業である。同社の技術が社会実装されていくことで、EVがさらに普及していき、それによりGHG排出量の削減につながることを期待されている。

米井ファーム(株)<sup>(注14)</sup>(岡山県)は、主に米栽培を行っている農業法人である。米栽培において、節水型乾田直播栽培<sup>(注15)</sup>を手掛けている点が特徴である。この栽培方法により、従来の慣行栽培に比べ、水田から発生するメタンガスを99%以上抑制することが期待されている。

内藤建設(株)<sup>(注16)</sup>(岐阜県)は、既存の建物を全て取り壊すことなく、躯体を活かしたまま性能を高めることができる「リファイニング建築」を手掛けている点が特徴である。

図表7 ファンドを通じた地域の脱炭素化支援



(備考) 信金中央金庫企業成長推進部提供

(注)11. <https://harvestx.jp/>を参照

12. フードマイレージとは、食品の輸送距離と輸送量を掛け合わせた指標のことである。イチゴの国内生産が困難な夏から秋は米国等から空輸しているため、膨大なGHGが排出される。同社の事業が発展していくことで、季節を問わず、消費地近郊でのイチゴの生産、いわゆる地産地消が促進され、輸送に伴うGHG排出量が削減されることへの期待がある。

13. <https://powerwave.co.jp/>を参照

14. <https://www.yoneifarm.co.jp/>を参照

15. 水を張らない乾いた田んぼに直接種をまき、栽培期間中ほぼ水を湛水しない栽培方法

16. <https://naito-csc.jp/>を参照



ンスで資金調達をした企業が地域社会から好印象を得られるように、研究者には、こうした企業の取組みが実社会へどのようなプラスのインパクトをもたらしているかについて調査研究をしていただきたい。そうした調査研究の成果を広く披露することにより、地域の中小企業のみならず地域市民にもGX / ESGへの取組みの意義や趣旨等を理解してもらえると期待している。

## おわりに

環境省は、2026年3月6日に、「ESG 地域金融に関する取組状況について」を公表した<sup>(注18)</sup>。これによると、ESG 関連投融资に取り組む金融機関の業態のすそ野が広がり、各地域金融機関内でも「カーボンニュートラル」、「サーキュラーエコノミー」、「ネイチャーポジティブ」といった分野に対する経営課題としての認識度合いには、高まりがみられる。地域金融機関におけるSDGs・ESGの取組みは着実に進展しているといえよう。

本中金は、2023年8月から25年3月までの約2年間、神戸大学経済経営研究所との間で、中小企業における脱炭素経営の実現を目指して、学金連携による共同研究に取り組んだ<sup>(注19)</sup>。本シンポジウムの趣旨にも通じるが、脱炭素をはじめ、持続可能な地域社会の実現に向けた課題解決にあたって、産学官金連携の果たす役割への期待はますます高まっていくだろう。また、パネルディスカッションで小暮室長が発言していたとおり、学術的な見地からも地域でのSDGs・ESGの取組みの好事例を“横展開”していくことは、好事例が好事例を生んでサステナビリティへの理解を深めていくという「情報の複利効果」が期待できるという意味で有意義といえるのではないだろうか。

小暮室長は、今後も、今回のシンポジウムでの講演のような場面を通じて信用金庫業界のGX・ESG金融の取組みを広く情報発信することにより、信用金庫の地域社会での存在意義をさらに高めていきたいという。

---

(注)18. 環境省ホームページ ([https://www.env.go.jp/press/press\\_03194.html](https://www.env.go.jp/press/press_03194.html)) を参照

19. 研究成果については、当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/publication/geppo/20250203-202502.html>) を参照

# 中小企業のSDGs経営を支えるJICA Biz ①

## － JICA Bizを活用して飛躍を図る中小企業 －

信金中金総研 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、JICA Biz、SDGs経営、ニーズ確認調査、ビジネス化実証事業

(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(JICA Biz)を活用し、さらなる飛躍を図る中小企業の取組事例を紹介してきた。

本稿では、2026年度の第1弾として、当該事業を活用してさらなる飛躍を図る中小企業3社(ニイヌマ(株)(宮城県石巻市)、(株)大翔(滋賀県長浜市)、東洋計器(株)(長野県松本市))の事例を紹介する。

(要 旨)

- ニイヌマ株式会社は、宮城県石巻市に本社を置き、LED照明とクラウド型IoT監視システムの組合せで環境に配慮した高い技術を有する。同社は、2023年2月から2025年8月まで、ベトナムにおいて、太陽光発電・蓄電機材及びクラウド型IoT監視システムの普及・実証・ビジネス化事業に取り組んだ。
- 株式会社大翔は、滋賀県長浜市に本社を置き、環境に配慮した高度な法面施工技術を有する。同社は、2023年4月から2024年10月までに続き、2025年9月から2028年2月まで、フィリピンにおいて、森林保全と地すべり対策を両立した斜面防災技術導入ビジネス化実証事業に取り組んでいる。
- 東洋計器株式会社は、長野県松本市に本社を置き、水道・ガスメーター業界を常に先導してきた。同社は、2023年6月から2025年8月まで、インドネシアにおいて、スマートガスメーターによる天然ガスの有効活用に関するビジネス化実証事業に取り組んだ。
- 信用金庫を含む地域金融機関には、“利他の心”を持ち、SDGsを本業に結び付けて新しいことに常に挑戦してみようという熱量の高い中小企業に対して、JICAをはじめとした外部の専門家等と業態を問わず幅広く協働しながら、同じ熱量を持った地元の“同志”として伴走支援をしていく姿勢が期待されているといえよう。
- 当研究所では、今後も随時、JICA Biz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事例を紹介していく予定である。

## 1. はじめに

産業企業情報No.2023-1<sup>(注1)</sup> (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 Biz」という。)」を活用し、さらなる飛躍を図る中小企業の取組事例を紹介してきた。

本稿では、2026年度の第1弾として、当該事業を活用してさらなる飛躍を図る中小企業3社、ニイヌマ(株)(宮城県石巻市)、(株)大翔(滋賀県長浜市)、東洋計器(株)(長野県松本市)の事例を紹介する。

なお、各社におけるJICA Biz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 Bizの活用(サマリー)

	ニイヌマ株式会社	株式会社大翔		東洋計器株式会社
スキーム	普及・実証・ビジネス化事業(中小企業支援型)	案件化調査(中小企業支援型)	ビジネス化実証事業	ビジネス化実証事業
調査名	太陽光発電・蓄電機材及びクラウド型IoT監視システムの普及・実証・ビジネス化事業	森林保護と斜面補強を両立した斜面防災技術導入に関する案件化調査	森林保全と地すべり対策を両立した斜面防災技術導入ビジネス化実証事業	プリペイド式スマートガスメーターによる天然ガスの有効活用に関するビジネス化実証事業
対象国	ベトナム	フィリピン		インドネシア
契約期間	2023年2月～2025年8月	2023年4月～2024年10月	—	—
調査期間	—	—	2025年9月～2028年2月	2024年6月～2025年8月
分野	エネルギー	防災・災害対策		エネルギー
外部コンサルタント	株式会社大和総研	合同会社アイオライト・コンサルタンツ、株式会社建設技研インターナショナル	—	—
JICAコンサルタント	—	—	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社、八千代エンジニアリング株式会社	デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社
関与した金融機関	七十七銀行	滋賀銀行	—	八十二長野銀行

(備考) JICAホームページをもとに信金中金総研作成

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

(注)1. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230404-sdgssdgs1-jica.html>)を参照

## 2. JICA Bizで更なる飛躍を図る中小企業

### (1) ニイヌマ株式会社（宮城県石巻市）

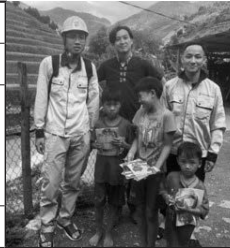

#### ① 企業の概要

同社は、2026年で創業113年を迎える老舗企業である（図表2）。馬の蹄鉄<sup>ていてつ</sup>リサイクルを皮切りに、時流に応じて建築・土木資材等の金物販売事業へ軸足を移した。長らく金物販売事業を主力にしていたが、ホームセンターの台頭や時代の流れにより、建設・土木資材等が金物販売店以外でも購入できるようになり売上が大きく落ち込んだことから、2007年11月に、現在の5代目社長である新沼利英氏が、当時、地元で福祉事業を展開していた新沼商店を吸収合併する形で事業承継を行った。

また、企業活動において環境配慮が重視される風潮を受け、LED照明（発光ダイオード照明）の仕入販売に取り組み、2009年頃には、LED照明の研究をしていた東北工業大学の元教授、技術者と知り合えたことをきっかけに、自社開発に挑戦し、軽量化をはじめ技術面での優位性を実現した。なお、東日本大震災以降、照明器具の落下リスクを軽減するため、同社の軽量LED照明器具への需要の高まりや、品質向上を継続的に行う中で、今ではLED照明事業は主力事業となっている。このように、経営危機を発端とした現社長への交代を節目に、常に一步先を見据えながら事業の多角化を進めてきた結果、年商は大きく改善し、今や「売上50億円」を目指すほどにまで業容が拡大している。

国策として省エネ等の環境関連の補助金・助成金制度が充実してきた2010年代には、「照明メーカーとして品質やサービスの向上」を実現するため、2013年に埼玉県八潮市にて工場を購入し、LED組立工場を設立した。また、2015年4月に加入した（一社）日本照明工業会では2017年から国際部の委員として活動する等、知名度を徐々に高めてきた。なお、現在でも、海外事業に関するニュースを、3～4か月に1回のペースでホームページやメディアにプレスリリースしている。地元メディアで紹介されることもあり、知名度の向上につながっている。箕輪部長は、「ニイヌマでもこれだけのことができる」ことを広くアピールすることで、中小企業が海外に目を向けるきっかけになってほしいと願っている。こうした熱い

図表2 企業の概要

代表者	新沼 利英	
本社所在地	宮城県石巻市	
主力業務	金物販売、福祉、LED照明開発、太陽光発電、海外、イノベーション、農業、電気工事、倉庫	
従業員数	60名	
創業年	1913年	
設立年月	1961年5月	
資本金	5,000万円	

（備考）1. 写真（中央）は、海外事業部事業部長 箕輪佑耶様  
2. 同社ホームページ等をもとに信金中金総研作成

想いから、石巻商工会議所や八潮市商工会の会員としての活動の中で、中小企業における海外ビジネス展開の成功談・失敗談の情報発信を行う等、今後続く中小企業の海外進出を期待している。

創業105年目にあたる2018年には、社内での議論を経て、以下のとおり、企業理念が定められた。

#### 〈ビジョン〉

環境の未来を、私たちが切り拓く

#### 〈ミッション〉

我々の製品・サービスで世界中の環境を、守る

#### 〈バリュー〉

Be Bold 全部大胆に（これまでの実績を踏まえ、大胆に攻める）

Go Next 未来を、環境を創る（前例の無いことに挑戦し、未来と環境を創る）

Niinuma それを、ニイヌマで（ニイヌマがやる、それが一番の環境貢献）

長年に渡って培った確かな目で、本当に良いものだけをお客様にご提供します。

#### 〈経営姿勢〉

「人と時間」「人と環境」の分野で新しい価値を創造し、安心・快適で健全な社会の実現に貢献します。

#### 〈行動指針〉

感謝（私たちは関わる全てのお客様、取引先に常に感謝の気持ちをもって接します。）

奉仕（私たちは奉仕の精神でお客様の満足と信頼を第一に考え行動します。）

謙虚（私たちは驕ることなく何事にも謙虚な姿勢をもって取り組みます。）

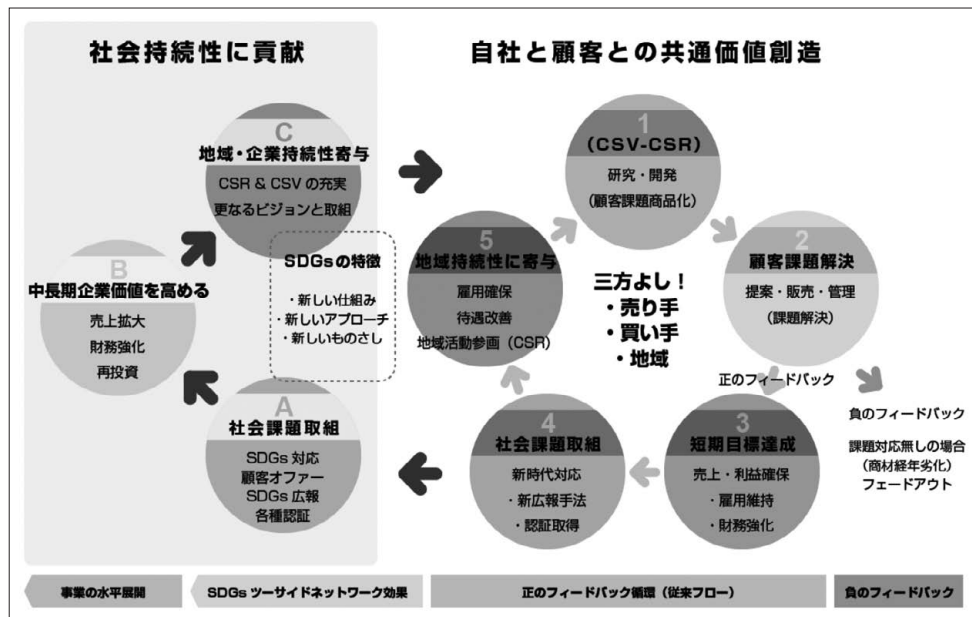
企業理念に基づくSDGsへの取組み方針の策定に向けて、地元の経営者OBや採用した外部人材、外部コンサルタント等の協力を得ながら検討を重ね、「ニイヌマのSDGs」(図表3)として事業スキームを明示した<sup>(注2)</sup>。この方針は、現社長の「ヒトが要らないもの（廃棄物）を集めてビジネスにできないか。こうした考え方こそがSDGsに近いのではないか。」という発想から生まれた。例えば、コロナ禍に、イノベーション事業として、廃棄される卵殻を主原料にした「除菌剤クリーンエッグ・ロハスマイル」の開発<sup>(注3)</sup>に取り組んでいる。また、部門間で横串を刺す観点から、各事業部門のSDGsの取組みについては、月次報告により社内でも広く周知している。さらに、ベトナムに現地法人2社<sup>(注4)</sup>を有することから、社員がベトナムに出張する機会を少しずつ作っている。国内にとどまっていると社会課題がみえにくいのが、海外に行くことで視野を広げられるきっかけになることへの期待がある。そのため、現地でのプロジェクトの有無を問わず、社員が海外出張する機会を増やすことを検討している

(注)2. 同社ホームページ (<https://www.niinuma.jp/sdgs/>) を参照

3. 同社ホームページ (<https://lohasmile.jp/>) を参照

4. 同社ホームページ (<https://www.niinuma.jp/group/>) を参照

図表3 「ニイヌマのSDGs」



(出所) 同社ホームページ (<https://www.niinuma.jp/sdgs/>)

という。箕輪部長は、「地方圏では大都市圏と比べて最新の情報に接する機会が少なく、SDGsへの意識が高まりにくい。」といい、社内での意識をさらに高めていくために、「いかにSDGsを本業に落とし込んで社員を腹落ちさせていくか」が継続的な課題であり、常に試行錯誤を繰り返しているという。

このように、SDGsの考え方を本業へ組み込むべく、絶え間ない挑戦をし続ける姿勢こそが、経営危機を乗り越えられた原動力といえるのではないだろうか。

## ② JICA Bizを活用した海外事業展開への挑戦

### (イ) 「太陽光発電蓄電機材×クラウド型IoT監視システム」による環境に配慮した高度な技術

同社は、JICA Bizにおいて、ハード機能(太陽光発電蓄電機材)とソフト機能(クラウド型IoT監視システム)の2つの製品の組合せを提案した(図表4)。

前者は、太陽光パネル、GPS機能付き蓄電池、LED照明から構成され、電化が進んでいない山岳地域でも容易に設置できる。後者は、GPS機能付き蓄電池から3G(第3世代移動通信システム)によりクラウドサーバーへ転送されるデータ(機材の位置情報や発電・蓄電・使用料等)を基に稼働状況等の監視を行うシステムである。なお、今回の提案製品・サービスについては、現地では競合製品・サ

図表4 提案製品



(備考) 同社提供

ービスはなく、“ブルーオーシャン”となっている。

なお、提案製品をベトナム製の太陽光発電、灯油発電、簡易水力発電等と比較すると、①蓄電可能、②夜間使用可能、③高い発電効率、④季節を問わずメンテナンスなしで長時間の使用が可能、⑤騒音なし、⑥CO<sub>2</sub>排出なし、⑦低い発火リスク、⑧燃料価格ゼロ、⑨低価格(10万円程度)、⑩軽量で運搬が比較的容易、⑪工期が短期間、⑫設置後すぐに電力供給が可能といった多くの優位点が挙げられ<sup>(注5)</sup>、機能面が優れているだけでなく環境にも大きく配慮したものになっている。

#### (ロ) JICA Biz応募前からの海外事業展開への挑戦

同社は、特に東日本大震災での被災をきっかけに、本業を通じて社会課題の解決と経済的利益の追求を両立させるCSV (Creating Shared Value ; 共通価値の創造) を実現できることを実感した。LED組立工場(埼玉県)が安定稼働する等、国内の営業体制が整うに至り、ASEANをはじめとする海外への事業展開に目を向けることになる。2014年にシンガポール支店をオープンするものの、海外事業は簡単なものではなく、1年間での撤退を余儀なくされる。海外事業からの撤退も視野に入れた中、出展の機会が残っていたタイの展示会にて新規の取引先を発掘することができ、海外事業を存続することとなった。箕輪部長は、現社長の想いを受けて、東南アジア各国に自ら足を運び精力的な視察訪問を重ねた結果、既に有力な販売代理店網を構築できており、製品規格や輸入規制等の観点からも販路を拡大しやすい国として、ベトナムを選定した。

図表5 同社の100%出資子会社

① NV社のメンバー



(備考) 同社提供

② NT社のメンバー



(注)5. さらなる詳細は、業務完了報告書26頁を参照

これを受けて、2019年3月、ベトナム・ハノイに、LED照明事業を中心に展開する100%出資子会社のNV社(NINUMA VIETNAM CO.,LTD)を設立した(図表5①)。また、2020年7月には、「今後さらに100年先を見据える中で、人類の基本である「食の問題」は外せない。」という現社長の考えの下、現地で農園経営を展開するNT社(NIINUMA TOMOFARM CO.,LTD)も設立している(図表5②)。

なお、箕輪部長は、大学生の時には震災ボランティアとして精力的に活動し、社会人になってからは議員秘書として都内で活躍していたが、秘書をしていた議員の落選で職を失ったことを機に、「中小企業で働きたい」という強い想いで同社に入社した。箕輪部長の議員秘書としての経験が、同社における国策の動きへの感度の高さの源泉であり、各種補助金・助成金制度を有効活用しながら同社の海外事業展開を前進させる“アクセル”になっているといえるのではないだろうか。

#### (ハ) JICA Bizを活用したベトナムでの事業展開への挑戦

同社は、JICA Bizに採択される前の2019年からベトナムに進出し、北部のイエンバイ省ムーカンチャイ県で、提案製品を販売・施工した実績を上げていた。JICA Bizへの応募にあたっては、その人的ネットワークが活かせることから、対象国・地域を同国・同県に絞り込んだ。現地法人の機能を活かせるため、ガバナンスの観点から、バリューの一つに掲げる「それを、ニヌマで」を実現できる期待も大きかったのではないだろうか。

応募のきっかけは、(株)七十七銀行(宮城県仙台市)からのアドバイスである。JICA Biz応募前から、ベトナムでの事業展開では、同行現地駐在員から、きめ細かい伴走支援を受けていた。こうした中、同行担当者から「バックアップをするので、地域機関連携案件として一緒にJICA Bizへ応募しないか」という強い働きかけがあり、応募を決断するに至った。また、ベトナム現地の関係者等から「ぜひ、やってほしい」との後押しの声があったことも、応募に踏み切った大きな動機付けになったという。

ベトナムでは、現地の公的機関等と協働してODA事業を進める場合、政令80号<sup>(注6)</sup>に則った承認が必要であり、この承認には通常1年以上かかるといわれている。しかし、同社の場合、現地の後押しが強く、JICA Bizということもあって、2か月という短期間で承認を得ることができた。なお、現地法人のベトナム人社員が通訳を兼ねて現場活動をするため、単なる通訳とは異なり、プロジェクト以外でも関係者等からの相談に対応でき、より深い人間関係を構築することができたことは、JICA Bizを円滑に進める上で大いに役立ったという。

(注)6. JICA ホームページ([https://www.jica.go.jp/partner/ngo\\_support/japandesk/ku57pq00001xamy3-att/jd\\_vietnam\\_02\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/japandesk/ku57pq00001xamy3-att/jd_vietnam_02_03.pdf))を参照

開発途上国でプロジェクトを円滑に進める上で、「政府・公的機関の上層部への働きかけができるかどうか」は大きな鍵を握る。そこで、箕輪部長は、現地の政府関係者等のところへ足しげく通って顔を合わせることで、密なコミュニケーションをとることに努めたという。また、商工省をはじめとする中央省庁への働きかけも重要であり、こうした接点づくりではJICA ベトナム事務所から多大な支援を受けることができた。そのほか、現地で開催した各種イベントに同行・同席してもらえたほか、同事務所の会場を間借りすることもできた。ベトナムにおけるJICAのプレゼンスは大きいため、これら支援は、

### 図表6 JICA Bizでの活動

① キックオフミーティング  
(人民委員会本部、2023年4月)



② 住民への生活実態の聞き取り調査  
(2023年6月)



③ パネル据え付け作業  
(2023年6月)



③ 主要関係者での記念撮影  
(2023年10月)



④ Na Hang地区長宅での聞き取り  
(2024年4月)



⑤ 電波放出実験の開始  
(2024年7月)



⑥ 成果発表会閉会後の記念撮影 (2024年11月)



⑦ 電化生活の実現



(備考) 同社提供

JICA Biz 後も事業化に向けて取組みを継続していく上で、大いに役立っているという。

JICA Bizを進める中で、山岳地帯の少数民族にはベトナム語が通じず、ベトナム人社員でもコミュニケーションを取ることが難しかったことから、満足度調査を実施する際、村長にとりまとめを依頼するといった苦労があった。また、山岳地帯のため、車両が入れず、機材等を人力で運ばなければいけないという場面にも遭遇した。しかし、現地住民等の協力を得て、それぞれ苦労を乗り越えることができたという（図表6①～⑦）。

業務完了報告書では、活動内容を8つに分けて、それぞれから生じた成果と課題を示した（図表7）。今後の大きな課題としては、地方部の小規模な自治体では予算の制約があり、設備の導入を進めていくのが難しいことが挙げられる。そのため、同社は、県レベルを超えて省レベルでのコミュニケーションをさらに深め、予算確保につなげていきたいと意気

図表7 8つの活動から生じた成果・課題

成果	課題
① 未電化地域の300世帯に蓄電システムを設置し、季節によらず通年で提案製品の安定稼働を実現した。	① 山間地への機材運搬時、悪路による振動への対策を強化することが望ましい。稀にはあるが、電子回路への悪影響が疑われる例があった。
② 支援世帯の電力利用料を計測し、提案製品が生活向上に必要な電力を供給できることを確認した。	② 険しい山間地での通信環境を安価に改善できる手段を幅広く検討することが必要。また、将来、住民の所得が向上し、家族の構成員それぞれが個人の電化製品を所有する場合には、電力使用量が家族人数に応じて増大することを考慮する必要がある。
③ 提案製品の利用実態を住民の満足度とともに調査し、日常生活での有用性を確認した。	③ 将来の他地域における電化計画にあたっては、支援地域ごとの事情や要望に応じて、より詳細な提案製品の検討と予算充当の努力が必要になるだろう。
④ モニタリングデータを現地行政職員とともに検証し、遠隔監視の有効性を確認した。機材移動での警告機能の稼働も確認した。	④ 険しい山間地での通信環境を安価に改善できる手段を幅広く検討することが必要である。また、盗難防止機構の発動条件は、現地住民の利用実態をある程度観察した後に、実情を考慮のうえで決定するのが好ましい。
⑤ 提案製品の効果として、縫製作業による短期的な収入増は期待薄と判明したが、屋内作業や学習時間の増大、燃料費の節約、近隣交流の増大、屋内空気の清浄化など生活の多方面で恩恵を確認した。	⑤ 金銭的な所得の向上を短期的に目指す場合、副業を振興するよりもまず彼らの居住地の交通・輸送インフラの改善が先決と思われる。市場を安価に頻繁に利用できる環境を確立しない限り、現金収入の増加は見込めない。（現地行政が検討すべき大きな課題）
⑥ 現地住民や行政職員向けに安全・保守管理講習を実施したことで、事業期間中は火災や感電事故の発生はなかった。	⑥ 支援対象地域における、機材修理や監視システム運営の技能の自立的な伝承活動の維持が課題といえる。
⑦ 料金徴収の前提となる通信事情の困難さを現地検証し、定額制と従量制の併用／慎重な選択が必要であることを明らかにした。	⑦ 料金制度の選択肢の設計と、その選択条件の検討が必要となる。また、定額制、従量制それぞれの、地域事情に応じた基本的な料金計算方法の設計が必要となる。
⑧ 他県、他省の行政・電力関係者を成果発表会に招き、送電が困難な山間地域の太陽光による電化事例を具体的に提示した。	⑧ 住民の生活実態と電力利用の要望、現地への機材運搬事情、維持管理作業のしやすさなどを多角的に考慮したうえで導入機材の仕様を決定するための、精緻な手順の確立が必要と思われる。

（備考）業務完了報告書をもとに信金中金総研作成

込む。また、現地の電力会社にとって「10万世帯を超える山岳地帯にどのように電力を届けるか」は大きな関心事であるため、彼らとの関係も深めていきたいという。

## (二) JICA Bizをきっかけにした海外事業展開へのさらなる挑戦

「過去のシンガポールビジネスでの失敗にリベンジしたい」という新沼社長の熱い想いを受け、2026年2月、インドに現地法人を設立した。ベトナムでの実績を持ち込み、インドでの事業展開を成功に導くとともに、インドを拠点に、バングラデシュをはじめとする周辺国へ事業を展開したいという。また、ベトナムの現地法人は東南アジア本社の位置づけとし、そこを拠点に、タイやマレーシア等の周辺国への事業展開も図りたいという。東南アジアから南アジアにかけて、「点」ではなく「面」での事業展開を図っていききたいと意気込む。

ベトナムのNT社の事業では、2025年8月に、経済産業省の「グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金」の採択を受け<sup>(注7)</sup>、2026年8月末までを目途に、NTT東日本グループや国立研究開発法人農業・食料産業技術総合研究機構（農研機構）とともに、日本の農業技術やノウハウを生かした高品質・高付加価値の生鮮品栽培（スマート農業）に取り組み、ベトナム地方部に多い中小農家の収益性改善を後押ししている。この取組みを加速させるため、同年11月には、ベトナム国家大学日越大学との間で基本合意書（MOU）を締結し<sup>(注8)</sup>、現地の農業分野における人材育成支援にも取り組んでいる。2026年2月初旬には、新規農園を立ち上げて竣工式典を開催する等、さらなる事業拡大に邁進している（図表8）。将来、この実績を日本に“逆輸入”することで、日本のスマート農業のさらなる発展にも貢献したいと大いに意気込む。

図表8 新たな事業拡大への挑戦

① 新規農園



(備考) 同社提供

② 竣工式典



(注)7. 同社ホームページ (<https://www.niinuma.jp/wp/wp-content/uploads/2025/08/Press-Release-Tomo-20250804.pdf>) を参照

8. 同社ホームページ ([https://www.niinuma.jp/2025/11/27/vietnam\\_4/](https://www.niinuma.jp/2025/11/27/vietnam_4/)) を参照

## (2) 株式会社大翔（滋賀県長浜市）

### ① 企業の概要

同社は、2002年4月に、元高校教師であった現社長の吉田隆義氏が創業し、法面工事一式を主業としている（図表9）。なお、吉田専務取締役は、金沢大学（石川県）を卒業後、都内にある専門商社に入社したが、現社長からの声かけをきっかけに、2016年、同社に入社をした。

同社は、創業当時、滋賀県内における土木工事市場では新規参入の立場であり、実績と経験を積み上げるため、協力会社として、あらゆる土木工事に惜しまず真摯な対応を続けてきた。その結果、同社の“強み”である、スタンド・ドライブ（以下「SD」という。）工法<sup>(注9)</sup>（図表10①）とユニットネット工法<sup>(注10)</sup>（図表10②）が広く認知されることで、現在では、滋賀県から直接、法面処理工事を請け負う等、同社の存在感が高まっている。

経営理念として、以下の3つを掲げている。土木工事業者は地方圏では不可欠な存在であり、地元で自然災害等が起こればすぐに駆け付ける、自衛隊や救急隊のような役割であると自負している。「滋賀県を斜面災害から守る」という気概を持ち、その熱い想いを経営理念に込めている。

図表9 企業の概要

代表者	吉田 隆義
本社所在地	滋賀県長浜市
主力業務	法面工事一式、 一般土木工事
従業員数	30名
創業年月	2002年4月
資本金	3,500万円



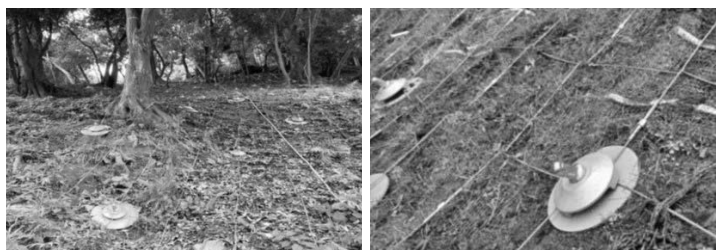
(備考) 1. 写真は、専務取締役 吉田翔太様  
2. 同社ホームページ等をもとに信金中金総研作成

図表10 独自性ある高度な技術

#### ① SD工法



#### ② ユニットネット工法



(備考) 同社提供

(注)9. 樹木の伐採や足場を必要としないロックボルト工法である。詳細は(2)①を参照

10. 樹木の間を縫うように敷設したユニットネットと、その交点に打設したロックボルトによって、森林を保全したまま自然斜面を補強する工法である。詳細は(2)①を参照

### 〈経営理念〉

- 私たちは、美しい琵琶湖と豊かな山々に囲まれた滋賀県を拠点に、人と自然が共生できる社会づくりに貢献します。
- 私たちは、社会の秩序を守り、豊かで安全・安心・安らぎのある国土をつくります。
- 私たちは、創造性に満ちた行動力で施工品質の改善改良を繰り返し、社員を含めた人びとの生活に幸せを与えます。

吉田専務取締役は、前職での経験から、脱炭素化への取組みが活発なオーストラリアにおいて、セメントの使用を抑制した工法が開発されていることを知り、日本にも普及させたいという想いを抱いた。しかし、当時、工学への知見が乏しかったことから、母校である金沢大学の指導教員を通じて共同研究の実施を提案した。これがきっかけとなり、地盤工学を専門とする教員と知り合うとともに、公益社団法人土木学会<sup>(注11)</sup>で研究成果に関する論文発表を行う等、国内外の学術の領域にも活躍の場を広げることができた。また、理系学部がある立命館大学びわこ・くさつキャンパスとのつながりもでき、インターン生を受け入れている。さらに、JICA Biz（案件化調査）に採用されたことを機に、グローバル人材の確保を目的としたインターン生を募集したところ、地元の滋賀大学に留学中のマレーシア人と出逢え、就業体験としてJICA Bizにも関わってもらうことができた。

産業用ドローンを活用した3次元測量を手掛ける等、DX（デジタル・トランスフォーメーション）にも積極的に取り組んでおり、2024年3月には、国土交通省から、「令和5年度インフラDX大賞」で優秀賞を受賞した<sup>(注12)</sup>。DX人材の採用にあたっては、本業である土木工事とは別に募集をかけており、異業種からの応募が多数ある。例えば、異業種から採用した4名の20代女性社員がお互いに協力し合ってSNSを通じた広報<sup>(注13)</sup>を担うことで、ホームページを通じた問い合わせが増えている。また、ドローン技術を学ぶことで測量現場の第一線で活躍もしており、「土木事業は男社会」という印象が根強い中で、女性であっても意欲を持って活躍できる職場環境を実現している。

本業での人手確保を目的に、2020年頃から、地元の監理団体を通じて技能実習生を受け入れており、現在11名（フィリピン8名、ベトナム3名）である。受入れ当初から、人柄の明るさ、英語が堪能といった観点からフィリピンに注目し、特にフィリピンからの技能実習生を積極的に受け入れてきた。直近では、技術・人文知識・国際業務（技人国）ビザを持つフ

(注)11. <https://www.jsce.or.jp/>を参照

12. 同社ホームページ (<https://sd-daisho.com/2024/03/12/infradx/>)を参照

13. 例えば、ブログでは、本業に関するキーワードを積極的に織り込むことで検索順位を上げるよう努めている。

フィリピン人技術者を採用でき、JICA Bizでの現地活動で大きな活躍をしている。将来、フィリピンに現地法人を設立できれば、そこでの活躍も期待しているところである。

吉田専務取締役は「本業そのものがSDGs」と言い切り、この姿勢が、数々の先駆的な取り組みの原動力になっているといえよう。今後、“強み”をさらに活かして、全国、ひいては海外へ飛躍していきたいと大いに意気込む。

## ② JICA Bizを活用した海外事業展開への挑戦

### (イ) 品質と環境にこだわった独自性の高い法面施工技術

JICA Bizでは、SD工法とユニットネット工法を組み合わせた法面施工技術を提案している。前者の普及や改良では、(株)海昌<sup>かいしやう</sup>(注14)(高知県)が運営するSD工法研究会<sup>(注15)</sup>に黎明期から協会員として参画し、滋賀県を中心に現場への導入を進めてきた。後者は、(株)ダイカ<sup>(注16)</sup>(大阪府)が開発したもので、環境に配慮できる点でSD工法との相性が良いことから、現場への導入を進めている。同社は、これら工法を取り扱えるようになったおかげで、「特殊な武器を持つことができた」と自負しており、滋賀県を中心に法面工事の実績を増やしている。

SD工法は、「樹木の伐採いらず」、「足場いらず」を特長とし、同社の代名詞ともいえる独自性の高い特殊削孔<sup>きっこう</sup>技術であり、土砂崩れを予防する斜面防災工事と森林保護の両立を実現できるものである。従来工法では難しい高所や、足場を組むスペースがない箇所、ダム湖面、交通規制を抑えたい箇所等、さまざまな場面に対応ができ、汎用性が高い。また、ロックボルト施工で発生する粉塵への対策では、開発した「ミストポンプ」を使用する等、環境対策にも余念がない。

ユニットネット工法は、樹木の間を縫うようにユニットネットを敷設し、ユニットネットの交点にロックボルトを打ち込む技術である。従来の法面工法では、重機で樹木を伐採し、斜面の表面をコンクリートで抑え、補強していた。同工法は、コンクリートで斜面を固めて補強するという法面工事の概念を覆すものである。

これら工法を組み合わせることで、伐採不要、足場不要、重機不要であり、かつ「森林保全」、「省力化・工期短縮」、「低コスト」、「軽量化」が実現され、環境保全と経済性を両立した施工技術となっている。また、産業用ドローンとTLS(地上型レーザースキャナー)を活用した3次元測量により、これら技術の品質をさらに高めている。

---


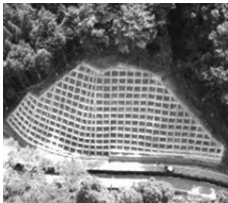
(注)14. <https://kai-syo.co.jp/>を参照

15. <https://www.sd-method.com/>を参照

16. <https://www.daika-net.co.jp/>を参照

同工法を従来工法と比較すると（図表11）、それぞれに長所・短所があることから、吉田専務取締役は、現場条件に応じて使い分けるべきだという<sup>(注17)</sup>。なお、同工法は日本独自のものであることから、現時点では海外での導入実績はないものの、同社のJICA Bizへの挑戦をきっかけに、今後、海外への広がりが期待されている。

図表11 従来工法との比較

	SD工法×ユニットネット工法	従来技術 (法枠工法・吹付モルタル工法)
製品・技術画像		
発売開始年(国内)	2002年	1987年頃
特徴	【強み】 樹木を伐採せずに自然斜面をそのままの状態でも補強できる。部材は約数kgと軽量である。 【弱み】 崩壊済の樹木がない斜面を補強する場合、ネットの網目から小石等が落下する可能性がある。ネットや植生マットとの併用で解決できる。	【強み】 地すべりに加えて表面の浸食や小石の落下も抑えられる安定感および日本全国で実績がある。 【弱み】 大量のセメントや砂、水を用いるほか、斜面がコンクリートで覆われ、環境には配慮できない。コンクリートプラントのスペースが必要である。
機能	・表層地すべり防止 ・自然植生による表面浸食防止	・表層地すべり防止 ・コンクリートによる表面浸食防止
価格(単価)	33,000円/m <sup>2</sup> <sup>(注1)</sup>	37,000円/m <sup>2</sup>
経済性	部材単価が最も安価であり、交通規制や仮設 ◎ 工事も最小限で済む。そのため、施工会社にやさしい。	△ 施工工程が多く、セメントや砂を大量に用いるため、経済性は中程度である。
施工性	最も重い部材でも十数kgと非常に軽量であり、 ◎ 斜面上を人力で持ち運びができる。交通規制を必要としない。	コンクリートプラント、大量のセメント、砂 × が必要である。また、大規模に交通規制をする必要がある。
安全性・過去の事故等	◎ なし	△ あり
環境への配慮	◎ ・樹木の伐採不要 ・自然斜面をそのまま残せる。	× 斜面がコンクリートで覆われる。
日本国内での実績	○ ・現場実績600件以上 ・新技術情報提供システム(NETIS) <sup>(注2)</sup> 登録	◎ 日本国内の代表的工法
工法概要・適用状況	比較工法の弱みを克服するために開発された代替工法であり、比較優位性、先導性・革新性を有している。	日本で最も代表的な工法である。樹木を伐採して斜面を整形した後に施工することを前提としている。表面の浸食や、落石、表層の地すべりを防げる工法だが、環境意識の高まりとともに近年、代替が進んでいる。

(注) 1. 価格はロックボルト工事を含むことから、削孔方法や各種現場条件で増減するため、概算値である。なお、ユニットネット工法はSD工法での削孔、法枠工法は仮設足場を組んだ削孔を見込んでいる。  
2. 国土交通省が公共事業等で有用な新技術の活用を円滑に進めるために2001年度から運営しているシステムである。なお、同社の技術は2017年4月をもって掲載期間を終了し、現在では実績ある工法として扱われている。

(備考) 同社提供資料をもとに信金中金総研作成

(注)17. 例えば、すべり層が極端に浅かったり転石が多かったりする場合には、土塊の中抜けが発生しやすいため、適用に向かないという。

## (ロ) JICA Bizを活用したフィリピンでの事業展開への挑戦

公共工事受注による収益基盤を確保しているものの、売上が受注状況に左右されるという経営課題を踏まえ、2022年度に策定した中長期経営戦略の一つとして、「海外事業の開拓・拡大」を掲げた。この方針の下、2023年4月から2024年10月の契約期間で案件化調査を実施し、現在、その調査結果を踏まえ、より具体的なビジネス展開にかかる計画の策定を目的に、2025年9月から2028年2月までを調査期間として、ビジネス化実証事業に取り組んでいるところである。

JICA Biz（案件化調査）への応募にあたっては、応募前の事前調査を充実させるため、吉田専務取締役は、東南アジアの現地同業者をインターネットで検索しては飛び込み営業を重ねてきた。その結果、持続可能な事業化に向けた実現可能性の観点から、フィリピンが最適であるとの判断に至り、案件化調査では、フィリピンを対象国として応募した。なお、具体的な選定理由は、以下のとおりである。

- ✓ 自然災害について、日本との類似性が高い。
- ✓ 拠点として東南アジアへのアクセスが良い。
- ✓ 斜面防災にかかる基礎技術がある。
- ✓ 英語が通じる。
- ✓ 工事単価が十分に採算を確保できる水準である。
- ✓ 国策としてインフラ整備に注力している。
- ✓ 競合はあるが、一定の市場規模がある。

また、吉田専務取締役自ら、インターネット検索等でフィリピンのハザードマップや地すべり発生件数等を確認し、現地では伐採を制限し環境に配慮した土木工事が行われていることを知ったことから、対象をコレディレラ行政地域<sup>(注18)</sup>に絞り込んだ。

案件化調査には、(株)滋賀銀行(滋賀県大津市)との地域金融機関連携案件として応募している。同行からは、応募にかかる企画書(ビジネスモデル、収支計画の策定等)の作成で多大なサポートを受けた。また、フィリピンの提携金融機関や提携コンサルティング会社等の紹介を受ける等、同行のネットワークを活用させてもらうこともできたという。

現在実施中のビジネス化実証事業に先立つ案件化調査では、現地の行政機関等への聞き取り調査や現地セミナーの開催等を通じて、技術面や制度面での現地適合性を確認した(図表12)。その結果、①土砂崩れ(地すべり)の発災抑止、②斜面補強工事がもたらす森林減少の抑止、③省力・工程短縮工法による経済性の向上、④復旧・修復に要する費用の削減等、当初に期待していた成果が得られる可能性が高いことを認識できた。ビジネス

(注)18. フィリピン北部にあるルソン島の内陸部の山岳地帯

## 図表12 案件化調査

① 環境天然資源省（DENR）へのヒアリング  
（2023年6月）



② バギオ市における実証現場での測量活動  
（2023年8月）



③ 本邦受入活動時（公共事業道路省（DPWH））のJICA関西センターでの活動報告（2023年11月）



④ フィリピン大学との共催セミナー（2023年12月）



（備考） 同社提供

化実証事業では、これら調査結果を持続可能なビジネスにつなげるため、さらに深掘りをした検証に取り組んでいるところである（図表13）。

フィリピンではJICAの知名度も存在感も大きい。そのため、中小企業単独では難しい現地の政府関係者等とのアポイントは、「JICAの事業」と一言添えるだけで大変スムーズであるという。また、現地での関連イベントにJICA関係者が登壇する等、多大な協力も得ている。

### 図表13 ビジネス化実証事業

① 公共事業道路省での導入技術材料試験  
(2025年7月)



② バギオ市における実証現場での地盤調査  
(2025年9月)



③ 公共事業道路省シンポジウムへの登壇  
(2025年10月)



④ 東南アジア地盤工学会SEAGC2026での  
技術発表 (2026年1月)



(備考) 同社提供


吉田専務取締役は、斜面防災対策工事は土木事業全体からみるとニッチ分野であるという。そのニッチ分野において、経営理念に想いを込めた「滋賀県を斜面災害から守る」という気概を「日本全国を斜面災害から守る」へ、JICA Bizを通じて「ASEANを含めた世界全体を斜面災害から守る」へ昇華していきたいと意気込む。

### (3) 東洋計器株式会社（長野県松本市）

#### ① 企業の概要

同社は、1949年に設立され、優れた品質と卓越した開発力を原動力に、特に水道・ガスマーター業界の牽引役として、常に先導している（図表14）。水道・ガスマーターは、見た目、形状、性能等のいずれからみても差別化要因はない。そのため、土田泰秀会長は、「同業他社と同じことをやっても成長できない」という危機感から、持ち前のエンジニア精神を発揮して、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。1985年には、東洋計器を中核とした共同目的をもつ研究集団である東計会を結成し、ガス体エネルギーの発展

図表14 企業の概要

代表者	土田 泰秀 (会長) 土田 泰正 (社長)		
本社所在地	長野県松本市		
主力業務	水道メーター、ガスメーター、検針システム&IoTシステム、電子請求決済システム、省エネ計測システム、太陽光発電システムの開発・製造・販売		
従業員数	483名		
設立年月	1949年5月		
資本金	7億7,276万円		

〈工場内〉

① 水道メーターの自動組立工程



② LPガスメーターの機能設定工程



**基本理念：東洋計器は、計測技術の向上により計量の価値を高め、文明の発展に貢献する**

**社は：技術・誠意・協調**

**経営方針：「不易流行」**

- 一、正確計量のガス、水道メーターを全国及び海外に供給し公平で豊かな社会づくりに貢献する。
- 二、正しい利益を上げ、新時代への開発投資を行い、常に先端技術によるメーターシステムを社会に提供する。
- 三、正しい企業経営を通じ東洋計器を構成する株主、経営者、社員、全員の幸福な生活を培う。
- 四、東洋計器の企業成長を通じ日本国土の均衡ある発展に貢献する。
- 五、グローバルな見地に立ち、地球資源・社会資本の有効活用を図る。

**行動方針：「熱意は磁石」、「知行合一」**

(備考) 1. 写真(右上)は、左から取締役(技術担当・海外新規事業担当) 宮原清貴様、海外事業部 宮原賢一様  
2. 同社ホームページ等をもとに信金中金総研作成

に寄与したいとの想いのもと、開発ならびに全国11地区での研修会を行っている<sup>(注19)</sup>。そのほか、1994年には、国内の計量計測機器業界では初めてとなるISO 9001の認証を取得し、1996年にガスメーター、翌97年に水道メーターで、いずれも業界に先んじて通商産業省(当時)の指定製造事業者<sup>(注20)</sup>の指定を受けている。

(注)19. 2026年3月に開催した関東東計会には延べ600名以上が参加する等、今では大盛況となっている。

20. 一定の水準の製造および品質管理能力を有すると認められた届出製造事業者が、型式承認を取得している特定計量器を製造した場合に、当該製品については自主検査をもって検定に代えることができる制度 ([https://www.enecho.meti.go.jp/category/electricity\\_and\\_gas/electric/measure/manufacturing\\_system/](https://www.enecho.meti.go.jp/category/electricity_and_gas/electric/measure/manufacturing_system/))

同社の基本理念の根底には、「計量は文明の母」、「文明は計ることから始まった」という考え方がある。メーターには「正確計量」という必須の役割があり、単に「計るだけ」では陳腐化しやすい。そのため、計量値と新しい通信技術等とを組み合わせることで「計量の価値」を高め付加価値を生み出すことが、自社の“強み”をさらに伸ばし、基本理念を実現するための王道であると位置づけている。

また、社是・経営方針・行動方針には、経営陣の熱い想いが込められている。土田泰正社長は、揺るぎない自社ブランドの創造に向けて、とりわけ経営方針に掲げる「不易流行」(大切な志は変えず、変えるべきは変える)と、行動方針の一つである「知行合一」(行動を伴わない知識は永遠に未完成である)という教えを大切にしている。

こうした理念を社員に深く浸透させるため、年に3～4回、全社員を対象とした社内研修会を開催し、会長・社長自らの言葉で社員に語りかけている。また、幹部社員には毎月1回、リーダー級の社員には毎週1回、会長・社長自らが現場に出向いて積極的にコミュニケーションを図る等、率先してパーパス経営の体現、実現に向けて尽力している。

## (イ) 持ち前の研究開発力で100年企業に挑戦

### (a) 「コモディティ化」への危機感と通信ネットワークへの挑戦【第1の転機】

メーターは正確計量が必須であり、例えば水道・ガスメーターは計量法により定期的な取替えが義務付けられる等、循環的な需要がある安定商品である。裏を返せば、「単に計るだけではコモディティ化しやすい」という構造的な弱点がある。

しかし、同社は早くからメーターのマイコン化・システム化などの、計るだけではない画期的な開発に取り組んできた。1985年には国内で初めてのLPガス用マイコンメーター「セキュリティメーター」を開発。この開発は、LPガスの事故件数減少に大きく貢献することとなる。また、黒電話が一般的だった1980年代から、いち早くネットワークサービス事業にも挑んだ。1987年には、電話回線を利用したテレメーターシステム「りんどう」を開発した。これら通信技術は、阪神・淡路大震災、東日本大震災等の際にも「遠隔から現地の状況を瞬時に把握し、迅速な復旧対応を支援する」という絶大な効果を発揮している。

「計る価値」を追求し“強み”を伸ばすために下した「通信ネットワークとの融合」という英断が、飛躍に向けた大きな転機をもたらし同社のブランド力を大いに高めている。

### (b) 「総量の計測」から「価値の計測」へのパラダイムシフト【第2の転機】

1990年代に入り、エネルギー市場における競争が激化する中、従来のガスメーターの機能は「単に使った総量を計り、請求するためだけの機器」ととどまっていた。

この課題を打ち破るため、2000年に、国内で初めてのLPガス用時間帯別・用途別分計装置「HyC-5」を開発した。これにより、LPガスの使用量を「時間帯別」、「用途別（暖房、給湯等）」に分けて計量できるようになり、単なる技術革新にとどまらず、ガス会社が「新しい料金メニュー」を提案できるようにもなった。すなわち、メーターを「料金を請求するための道具」から「営業・拡販のための武器」へと進化させた画期的な開発となった。

### (c) 人口減少社会の到来と「IoT+AI」によるサービス企業への脱皮【第3の転機】

人口減少や高齢化の進展に伴い、現場では「検針員不足」や「独居老人の増加」といった新たな課題が深刻化し始めている。

こうした社会課題に対処するため、同社は、長年培ってきた通信ノウハウを武器に、2018年、KDDI(株)とLPWA送信機「IoT-R」(図表15①)の共同開発に国内で初めて成功した。これにより、「自動検針による省力化」だけでなく「IoT-R」から送られるデータを活用したビジネス

へと昇華させる転機となった。現在、同社はWeb明細「ガスるっく」「水るっく」「電子決済(eガスチケット)」のほか、高齢者の生活異常を早期発見する「見守りサービス」、LPガスの配送ルートを実験する「配送Navi」等、多彩なコンテンツを提供している。また、2024年には、国内初となる計測・通信一体型の超音波式スマート水道メーター「AXs」(図表15②)を開発し、究極のスマート化を実現している。

図表15 「第3の転機」に貢献した製品開発

① IoT-R



〈設置例〉



(備考) 同社提供

② AXs



〈設置例〉



#### (d) 100年企業を目指して

同社は、「計量の価値」を高める志、変わらぬ理念（不易）と絶え間ない技術革新を両立させながら、幾多の時代環境の変化を「通信技術」、「分計技術」、「IoT・データ活用」といった“新たな武器”を獲得するための好機とし、単に正確なメーターを製造するハードウェア製造業という立場に甘んじず、「社会インフラを支えるシステム・サービス企業」へと飛躍を遂げてきた。2017年には、数々の先駆的な取組みが評価され、経済産業省から「地域未来牽引企業」に選定されている。

また、2025年で設立から77年目を迎える中、「100年企業への挑戦」を明確な目標の一つに掲げている。水道・ガスといった日常生活に必要不可欠な社会インフラを支える自社の製品に対して強いプライドを持ち、「計る価値」を追求し続けることで、「揺るぎないブランドの確立」を実現したいと意気込む。

基本理念の実現に向け、計量法で定める「長さ・質量・時間」といった基準単位で正確に計ることはもちろん、「計量値から新しい活用（組合せ）を創り出すこと」こそが「計る価値を高めること」だと定義している。メーターを単に料金を請求するための道具ではなく、安全の確保、高齢化社会への対応（見守りサービス等）、エネルギーの最適な利用（環境負荷低減）、利便性の向上（電子決済等）といった新たな価値に次々とつなげていき、時代に合致した製品・サービスを生み出し続けることで、社会経済の発展そのものに貢献し続けたいという壮大な展望を抱いている。

#### (ロ) 自然豊かな信州に本社を構える企業としての強い責任感に基づくSDGs活動

同社は、「自然との調和」と「地球環境保全」という基本方針の下、SDGs活動に精力的に取り組んでいる。「太陽と緑と空間」、「自然との調和」をコンセプトとして掲げ、自然豊かな信州に本社を構える企業としての強い責任感から、2000年に、ISO14001を本社工場にて取得した。

環境保全の取組みでは、長野県内に延べ面積約45ヘクタールに及ぶ社有林を所有し、その保護・育成に力を入れている。この活動により、水循環に資する取組みに積極的な企業として、内閣官房水循環政策本部事務局から「水循環ACTIVE企業<sup>(注21)</sup>」の認証を受けた。また、本社敷地内には、1990年の「みどりの日」に社員全員で約1,000本の苗木を植樹した5,000㎡の緑地「らいちょうの森」があり、針葉樹には猛禽類（ノスリ）が営巣する等、豊かな生態系を育むことに貢献するとともに、社員の憩いの場としても大切に保全されている<sup>(注22)</sup>。

(注)21. 内閣官房ホームページ ([https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/mizu\\_junkan/certification/index.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/mizu_junkan/certification/index.html)) を参照

22. そのほか、「らいちょうの森」敷地内に平安時代の歴史的遺跡にちなんだ「長良の宮」を建立した。

脱炭素への取組みでは、自社工場に太陽光発電（436kW）を導入したほか、地域の地域エネルギー事業会社である松本平ゼロカーボンエネルギー株式会社<sup>(注23)</sup>（長野県松本市）に共同出資で参画する等、地域社会におけるゼロカーボンの推進に貢献している。

こうした熱い想いは、本業を通じたSDGs推進の原動力にもなっている。水道メーターの修理・再利用（リユース）（**図表16**）のほか、アルミダイカスト部品を再利用するLPガスメーター「エコライフメーター」の開発・製造、IoT通信機による自動検針を活用した検針車両の燃料使用量の削減、Web明細（水るっく・ガスるっく）によるペーパーレス化等に取り組み、社会インフラを支える自社の製品・サービスを通じて地球環境保全に貢献していく姿勢を鮮明にしている。

そのほか、「計量は文明の母」という強い想いの下、同社は、松本市内で「東洋計量史資料館」を運営している。東洋計量史資料館は、2005年の本社内への「はかり展示室」の開設（**図表17**）に続き、2014年に開設された。計量史資料館の所蔵数は1万2千点に及び国内最大級の規模を誇っている。国内外の古い度量衡や學術書を所蔵・展示することで、計量の知恵や、はかりが担ってきた社会的役割を未来に伝え、「計ること」の大切さを広く発信している。まさに、「計量は文明の母」、「文明は計ることから始まった」という考え方に直

**図表16** 水道メーターのリサイクル工程



（備考）信金中金総研撮影

**図表17** 本社内の「はかり展示室」



（備考）信金中金総研撮影

（注）23. <https://www.mzce.co.jp/> を参照。同社のほか、松本市、塩尻市、山形村、朝日村、松本ガス（株）、エア・ウォーター東日本（株）に加え、松本信用金庫も株主として出資している。

結した取組みであり、「計量」の歴史的・文化的価値を重んじる経営哲学に裏打ちされたものといえる。

現在、同社の卓越した技術を広くPRするため、2026年4月以降、JICA 長野デスク（長野県長野市）からの協力を得て、県内の小・中・高等学校（工業高校を含む）への国際協力出前講座<sup>(注24)</sup>を検討しているところである。

このように、同社のSDGs活動は、「信州の豊かな自然環境を守る」ことと、「計量が築いてきた文明・知恵を未来へ継承する」こととであり、同社のアイデンティティ（存在意義）と深く結びついた方針のもとで実践されている。

## ② JICA Bizを活用した海外事業展開への挑戦

### (イ) 付加価値を生み出すことにこだわった高度な計測技術

同社のガスメーターの“強み”として、「高い耐久性」、「高い計量精度」、「通信の安定性」の3点が主に挙げられる。海外製（中国製、米国製、ドイツ製、スイス製）と比較すると、耐久性では、日本の法定計量制度のもとで長期使用を前提とした設計・品質管理を行っていることから、短期間での故障・劣化リスクを抑えられる点が強みである。計量精度では、日本基準の品質管理に基づく正確な計量ができるため計測値のばらつきがない等、信頼性が高い。同社の通信機能付きスマートメーターは、故障がなく、長期間にわたり検針と通信が行える点で優位性があり、運用時のデータ欠損や不安定な接続といった課題を低減できる。

こうした特長を踏まえ、JICA Bizでは、インドネシアの国営ガス供給会社であるPGN社（Perusahaan Gas Negara）の仕様に適合したプリペイド式スマートガスメーター「STK25MR」（**図表18**）を提案している。同メーターにより、PGN社は、遠隔でガス漏れ等の情報を取得でき、プリペイドのため、未収金や集金コストの削減にもつながる。一方の消費者は、スマートフォンの画面から自身の消費量データやプリペイド金額の残額を確認してガス消費量を節約することができ、供給側・需要側の双方にメリットがあるサービスとなっている。また、ガス爆発を防止する遮断保安機能も持っているため、自然災害時にも対応できる。

図表18 プリペイド式スマートガスメーター「STK25MR」



（備考） 同社提供

（注）24. JICA ホームページ (<https://www.jica.go.jp/cooperation/see/delivery/index.html>) を参照

なお、今回の提案技術であるプリペイド式ガスメーターを各家庭に設置することによりガス消費量を大幅に削減できることは、2014年にJICA 円借款事業で取り組んだバングラデシュでの天然ガス効率化事業において実証済みである<sup>(注25)</sup>。

#### (ロ) JICA Bizの活用によるインドネシアでの事業展開への挑戦

同社は、バングラデシュでの実績も踏まえ、海外におけるガス利用の高度化・効率化を通じたCO<sub>2</sub>削減に自社の技術でさらに貢献できるのではないかと考えていた。こうした中、(株) かいほつマネジメント・コンサルティング<sup>(注26)</sup> (東京都渋谷区) のコンサルタント(以下「KMC コンサルタント」という。)からの紹介でJICA Bizの存在を知ったことがきっかけとなり、応募するに至った。また、海外業務支援のコンサルティングに力を入れていた(株) 八十二長野銀行(長野県長野市)の担当者に同社から声かけをし、地域金融機関連携案件として応募をした。応募に向けた企画書の作成では、KMC コンサルタントやジャカルタに赴任経験のある同行担当者からの助言を受け、JICA Bizで評価されるポイント等を把握しながら、提案内容をどう整理、表現するかについて試行錯誤を繰り返した。応募の結果、採択されることとなり、2023年6月から25年8月までを調査期間として、ビジネス化実証事業に取り組むことができた(図表19)。

調査対象国には、人口や経済規模の面からASEAN 最大級の市場で、今後も中・長期的な経済成長が期待でき、社会インフラの整備・高度化の需要が拡大していくことが見込まれる、インドネシアを選定した。

中小企業にとって、現地での実証に必要な渡航・宿泊等の費用負担は大きい。そのため、JICA Bizによる金銭面での支援のメリットは大きく、現地での検証活動を継続的に実行することができた。加えて、PGN社は、国営企業としてコンプライアンス面、とりわけ腐敗防止を非常に重視しており、特定企業との単独取引を避ける運用が徹底されている。その点、現地では「JICA ≡ 日本政府」とみなしてもらえる傾向があり、「JICAの事業」として透明性の高い枠組みで実証を進められたことは、PNG社の理解を得る上で大いに役立ち、実証案件の立上げや関係者との調整を円滑に進めることにつながった。

また、JICA コンサルタント(デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーリー合同会社)からは、経費処理や報告書といった提出書類の作成でアドバイスやサポートを受けることができ、大変助かったという。まさに、2024年度からのJICA Bizの制度面での改

(注)25. この際のバングラデシュでの現地活動では、ONODA(株)(愛知県豊橋市、<https://onoda-inc.jp/>)からサポートを受けている。

26. <https://kmcinc.co.jp/>を参照

## 図表19 ビジネス化実証事業

① PGN社とのMOU調印式（2023年10月13日）



② 本邦受け入れ研修（2024年11月5日）



③ プリペイド式ガスメーターの試験設置



（備考） 同社提供

編の成果が表れたといえよう。一般的に、中小企業が大手コンサルティング企業に仕事を依頼することへの心理的なハードルは高いが、同社は、経験を踏まえ、他の中小企業に対し、JICA Bizの応募にぜひ挑戦してほしいと勧奨する。

一方、最も苦勞したのは、PGN社が求める契約上の技術要件への対応である。技術的なハードルそのものも高かったが、技術要件が運用の途中で変更されることが度々あり、その都度、設計・評価・対応方針を見直す必要に迫られた<sup>(注27)</sup>。この他にも、入札提出品について、「外観・完成度の見え方」の観点から試作品という印象を持たれ、技術仕様を満たしていないと判断されかけた経緯があった。そのため、現在、性能面の検証と並行して、製品としての外観品質を整え、誰が見ても“量産品”として認識される完成度にまで引き上げることに注力している。

さらに、インドネシアでは、調達において国内製品を優先する傾向が強く、特に国営プロジェクトでは、雇用や付加価値を現地に生まない「輸入品のみ」の提案が受け入れられにくいことが明らかになった。そこで、同社は、現地パートナー企業である、豊田通商ネ

(注)27. 例えば、通信要件について、複数方式が候補とされていたものが運用の途中で変わる等、柔軟かつ迅速に追従することが求められた。

クスティエレクトロニクスインドネシア（以下「ネクスティインドネシア」という。）からの紹介を受けて、現地で法人を持つパートナー企業と連携する等、現地の要請に応えた販売スキームの構築にも注力している。JICA Biz 後の次なるステップでは、現地要件に適合した供給体制と製品完成度を両輪で高め、実証段階から商用展開へと確実につなげていきたいという。

そのほか、コロナ禍で現地への渡航が困難な時期に、ネクスティインドネシアから、バンドン工科大学（西ジャワ州）の出身者・大学院生が立ち上げたスタートアップ企業であるインサン・オプティマ・テクノロジー社（Insan Optima Teknologi）を紹介され、JICA Biz の現地活動でサポートを受けるとともに、製品開発でも協働している。最近では、同社からバンドン市水道公社の紹介を受ける等、次なるビジネス展開を見据えているところである。さらに、バタム島（リアウ諸島州）での PGN 社の入札への参加を検討しており、実現すれば5,000台以上の同社製品の導入が期待できる。

このように、JICA Bizでの成果をバネにインドネシアでの事業拡大を進めるとともに、今後は、インドネシアでの実績を積み上げながら、フィリピンやベトナム等へも事業を広げていきたいと意気込む。

### 3. おわりに

ニイヌマ（株）は、「ビジネスを進めるうえで、いかに「会社の知名度」が大切か」を実感し、ブランディング戦略の重要性を強く認識している。こうした思いが、自社における海外ビジネス展開の成功談・失敗談を率直に語り継ぎ、今後続く中小企業の海外進出を促したいと期待する姿勢につながっているようである。

（株）大翔は、コアとなる技術的な“強み”を原動力として、経営理念に込めた想いを胸に海外展開に挑戦している。また、本業に関連する学会への参加等により学術の領域での活躍の場を広げる等、自社、ひいては土木業界を広く知ってもらおうとする努力は、土木事業への共感を呼び込み、業界全体のイメージアップに貢献するものといえよう。

東洋計器（株）の海外への事業展開は、“ヒトからヒトへのつながりの連鎖”が原動力となっており、まさにSDGsが掲げる目標17の「パートナーシップで目標を達成しよう」を体現し飛躍を実現した好事例といえるだろう。

信用金庫を含む地域金融機関には、“利他の心”を持ち、SDGsを本業に結び付けて新しいことに常に挑戦してみようという熱量の高い中小企業に対して、JICAをはじめとした外部の専門家等と業態を問わず幅広く協働しながら、同じ熱量を持った地元の“同志”として伴走支援をしていく姿勢が期待されているといえよう。

最後に、本稿作成に際して、ニイヌマ株式会社海外事業部事業部長 箕輪佑耶様、株式会社大翔 専務取締役 吉田翔太様、東洋計器株式会社取締役（技術担当・海外新規事業担当）宮原清貴様、海外事業部 宮原賢一様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

#### 〈参考文献〉

- ・独立行政法人国際協力機構・ニイヌマ株式会社（2025年5月）「ベトナム国 太陽光発電・蓄電機材及びクラウド型IoT監視システムの普及・実証・ビジネス化事業 業務完了報告書」
- ・独立行政法人国際協力機構・株式会社大翔（2024年8月）「フィリピン国 森林保護と斜面補強を両立した斜面防災技術導入に関する案件化調査（中小企業支援型）業務完了報告書」
- ・東洋計器株式会社（2025年8月）「インドネシア国 プリペイド式スマートガスメーターによる天然ガスの有効活用に関するビジネス化実証事業 業務完了報告書」

# 賃金を引き上げると回答した中小企業の割合は2年連続で小幅上昇

— 全国中小企業景気動向調査（2026年1-3月期特別調査）の集計結果より —

信金中金総研 上席主任研究員

鉢嶺 実

## 要 旨

- ▶ 信金中央金庫 総合研究所の「全国中小企業景気動向調査」（2026年1～3月期特別調査、3月27日公表）の集計結果によると、2026年中に賃金を引き上げると回答した信用金庫取引先の中小企業は54.9%と、2年連続での小幅上昇となった。依然として規模間格差がみられるほか、引上げ率という面では苦戦している様子もみられた。
- ▶ 一方、賃上げできない中小企業では「業績見通し不透明」や「価格転嫁困難」などを理由としてあげると回答する企業の割合は依然として多い。また、理由として「これまでに賃上げを実施済み」と回答する企業の割合は2年続けて小幅上昇しており、継続して賃上げを実施することの困難性も示唆されている。
- ▶ 2026年「春闘」などを通じた目下の“賃上げ機運”の高まりは、人材確保（離職防止）の観点から中小企業の“防衛的賃上げ”を誘発する要因ともなっており、世界情勢混迷の行方なども含めて、今後の動向を一段と注視していく必要がある。

(注) 本稿は原則、2026年4月末現在の情報に基づき記述している。

## 1. 賃金を引き上げるとの回答割合は2年連続で小幅上昇

信金中央金庫 総合研究所（信金中金総研）が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」（2026年1～3月期特別調査、3月27日公表）によると、2026年中に賃金を引き上げる（定期昇給分除く、賞与や一時金除く、予定を含む）と回答した中小企業の割合は54.9%と、同様の設問を設定した2024年以降、2年連続で上昇した。世界情勢が日に日に混迷を極めるなか、わが国の経済社会全体に広がる“賃上げ機運”は、信用金庫取引先の中小企業においても一定程度の広がりはみられたものの、未だ限定的な水準にとどまっているという実態も垣間見られた。

これを従業員規模別にみると、これまでの調査結果と同様、規模の大きい中小企業ほど、賃金を引き上げるとの回答割合が総じて高い傾向にあった。引き上げるとの回答割合が5割を下

回るのは、調査サンプルの約35%を占める従業員規模4名以下の小規模な階層のみであり、依然として規模間格差の存在を象徴する結果となった(図表1)。

なお、全国の調査員から寄せられたコメントを概観すると、「賃上げの実施と並行して、適性或希望を考慮した配置転換や手当付与などの“人財”確保へ向けた人事戦略にも着手している(加工紙製造業 静岡県)」といった前向きな声がある一方で、「大手企業等との競合もあり、賃上げに見合う価格転嫁は容易ではなく、賃上げを予定することはできない(クリーニング店 静岡県)」といったように、厳しい現実から未だ脱却できていないという声も多数散見された。

ちなみに、2026年に賃金を引き上げるという回答について、その引上げ率(定期昇給除く)ごとの内訳をみると(図表2)、4%未満との回答が大

半で、かつ、そのウエイトは前年調査に比べても若干高まる傾向にあった。経済社会全体に広がる“賃上げ機運”に追随すべく果敢に賃上げを実現している中小企業においても、引上げ率という面では、相応に苦戦しているのではないかという様子も垣間見られた。

図表1 賃金を引き上げると回答した企業の割合(%)

	賃金を引き上げる企業の割合			回答企業数 (構成比)
	2026年	2025年	2024年	
全体	54.9	51.2	49.0	100.0
1~4人	30.7	27.7	25.9	34.8
5~9人	53.7	49.4	48.4	19.0
10~19人	66.0	63.2	59.3	17.2
20~29人	73.8	69.4	66.7	8.7
30~39人	76.1	71.0	64.8	5.4
40~49人	77.5	74.9	74.7	6.3
50~99人	81.8	78.5	76.2	5.8
100~199人	83.9	77.9	80.1	2.0
200~300人	88.8	79.6	77.5	0.9

(備考) 1. 回答企業数(構成比)は直近実績(2026年1-3月期、12,820社)をもとに算出  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所(現・信金中金総研)『全国中小企業景気動向調査』(2026年1-3月期特別調査)をもとに作成

図表2 賃金を引き上げると回答した企業における引上げ率の内訳(%)

	賃金引上げ率				
	2026年		2025年		2024年
	A	A-B	B	B-C	C
全体	54.9	3.7	51.2	2.2	49.0
0%以上2%未満	24.3	2.9	21.4	-3.3	24.7
2%以上4%未満	21.6	1.9	19.7	2.0	17.7
4%以上6%未満	7.5	-0.4	7.9	2.7	5.2
6%以上	1.5	-0.6	2.1	0.7	1.4

(備考) 図表1に同じ

## 2. 賃金を引き上げない理由は「業績見通し不透明」や「価格転嫁困難」が依然として上位

一方、今回調査において賃金を引き上げないと回答した中小企業においてその理由をみると、これまでの調査結果と同様、「今後の業績見通しが不透明(11.9%)」、「賃上げに見合う価格転嫁ができていない(9.6%)」といった回答が上位を占めており、その回答割合も、これまで同様、従業員規模が小さい中小企業ほど高くなる傾向がみられた(図表3)。これは、規模の小さい中小企業ほど本業の見通しを立てづらいという状況にあることを反映したのもであるとみられ、大企業に比べて中小企業の賃上げが相対的に進まない大きな要因にもなっているものと考えられる。

図表3 賃金を引き上げないと回答した企業における引上げない理由(従業員規模別)(単位:%)

	賃金を引き上げないと回答した企業における引上げない理由							回答企業数 (構成比)
	賃上げに見合う 価格転嫁ができて いない	同業や同地 域内の他社が上 げていない	今後の業績見通 しが不透明	売上の低迷や 伸び悩み	これまでに賃金 を引上げ済み	自社に従業員は いない(家族経 営など)		
2024年	51.0	12.6	2.2	13.4	5.8	6.1	11.0	
2025年	48.8	11.0	2.0	12.5	5.8	7.5	9.9	
2026年	45.1	9.6	1.3	11.9	4.3	7.7	10.4	100.0
1～4人	69.3	12.1	1.3	15.6	5.5	6.9	27.9	34.8
5～9人	46.3	13.7	1.8	13.7	6.0	8.6	2.5	19.0
10～19人	34.0	8.8	1.0	10.8	3.9	8.7	0.8	17.2
20～29人	26.2	5.7	1.1	9.2	1.9	7.8	0.5	8.7
30～39人	23.9	5.8	1.2	6.6	2.5	7.7	0.1	5.4
40～49人	22.5	4.4	1.0	6.5	2.5	7.2	0.8	6.3
50～99人	18.2	1.9	0.8	5.1	1.7	8.5	0.1	5.8
100～199人	16.1	4.0	0.4	4.4	0.4	6.4	0.4	2.0
200～300人	11.2	0.0	0.0	4.3	0.9	5.2	0.9	0.9

(備考) 図表1に同じ

また、賃上げしない理由として2番目に多かった回答として「自社に従業員はいない(家族経営など)(10.4%)」といったものがあげられている。とりわけ、従業員規模が「1～4人」の階層に限ればその回答割合は27.9%と、突出して多くを占めている。これは、親族のみで経営する個人事業者など、極めて限定的な従業員のみで経営している小規模な企業(事業者)では、そもそも「賃上げ」という概念自体が存在しないという実態を示唆しているとみることができる。集計結果を読み解くうえでは、こうした実情も念頭に置いておく必要がある。

なお、賃上げしないとの回答にかかる調査結果を3年間の時系列でみると、主要な上位項目の回答割合に緩やかな低下傾向がみられる反面、「これまでに賃金を引上げ済み(7.7%)」との回答割合には小幅ではあるが2年続けて上昇する動きもみられた。これは、賃上げを毎年

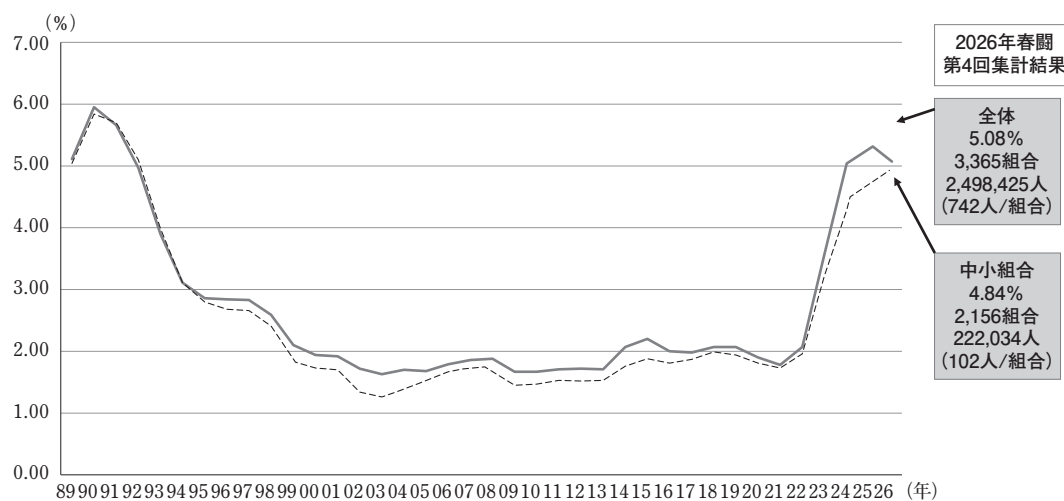
のように継続して実施することの困難性を示唆するものとみられ、大企業と中小企業の賃金格差（≒体力格差）を招く遠因のひとつとして、今後の動向を引き続き注視していく必要があると考えられる。

### 3. 「春闘」における“賃上げ機運”の高まりは中小企業の“防衛的賃上げ”へ波及か

一般に「賃上げ」に関わる代表的な指標としては、連合（日本労働組合総連合会）がとりまとめて公表している春季労使交渉（春闘）の存在がよく知られており、その集計結果は、毎年度末から年度明けにかけて、多くのメディアで連日のように取り上げられている。

例えば、4月17日に公表された2026年春闘の第4回集計結果（4月14日10時時点の3,365組合の回答状況）をみると、定期昇給（定昇）とベースアップ（ベア）を合わせた平均賃上げ率（加重平均）は5.08%と、前年同時期の水準（5.37%）は若干下回るものの、連合が掲げる全体目標（5%）を上回るペースでの高水準の回答が続いている。また、中小企業の賃上げ状況として報じられることの多い組合員数300人未満の中小組合（2,156組合）だけで集計した賃上げ率は4.84%と、連合目標（6%）には及ばないものの、現時点で前年同時期の水準（4.97%）近くをキープしている状況が伝えられている（図表4）。

図表4 連合の集計による賃上げ状況(平均賃金方式:集計組合員数による加重平均)



(備考) 日本労働組合総連合会（連合）「2026 春季生活闘争 第4回回答集計結果について」（2026.4.17 公表）をもとに信金中金総研作成

なお、厚生労働省の調査による労働組合の推定組織率が、従業員数100人未満の中小企業では1%以下にとどまるというデータ<sup>(注1)</sup>等も勘案すると、従業員規模の小さい中小企業ほど、団体交渉を主体とする春闘の波及効果も及びにくいという実情はあるとみられる。とはいえ、

(注)1. 厚生労働省の「令和7年労働組合基礎調査の概要」（2025.12.24 公表）によると、企業規模100人未満の企業における労働組合の推定組織率は0.7%となっている

大企業を主体とする近年の“賃上げ機運”の高まりは、人材確保（離職防止）の観点から中小企業の“防衛的賃上げ”を誘発する要因として定着しているのが実態となっている。

ちなみに、2026年春闘では、物価上昇を上回る賃上げにより、実質賃金を上昇軌道に乗せていけるかどうか最大の焦点となっている。しかし、米国とイスラエルによるイラン攻撃（2月28日）に端を発した中東情勢の混迷は、原油市況高騰を通じたさらなる物価上昇を招く新たな懸念材料となっている。経済社会全体に広がりつつある目下の“賃上げ機運”が、現時点で直ちに後退するまでには至っていないとみられるものの、先行き不透明感が企業業績にもマイナスの影響を及ぼすような事態となれば、目下の“賃上げ機運”に水を差すような由々しき事態に陥ってしまうことも懸念される。

実質賃金の上昇を目指すわが国経済社会の“賃上げ機運”の動向は、それがどこまで中小企業へ波及していくかという観点も含めて、今後も一段と注目されていくことになりそうだ。

#### <参考文献>

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所（現・信金中金総研）『全国中小企業景気動向調査』（2026年1～3月期特別調査（特別設問「2026年内の賃上げ状況について」））
- ・厚生労働省『令和7年労働組合基礎調査の概況』（2025.12.24）
- ・中小企業庁『中小企業白書 小規模企業白書』（各年版）
- ・日本労働組合総連合会（連合）『2026年春季生活闘争 回答集計結果』（第3回 2026.4.3、第4回 2026.4.17）

## 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/>



地域・中小企業研究所は2026年4月1日付けで総合研究所(対外呼称:信金中金総研)に名称変更いたしました。引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2026年6月1日 発行

2026年6月号 第25巻 第6号(通巻644号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 総合研究所

〒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