

地域金融機関による地域商社設立の現状と今後

—— 地域商社みかわ株式会社を事例として ——

A Study on the Current Status and Future of the Establishment of Regional Trading Companies by Regional Financial Institutions : A Case on Regional Trading Company Mikawa Corporation

谷地 宣亮

Nobuaki YACHI

概要

近年、地域金融機関による地域商社の設立が増加するとともに、その活動への注目が高まってきている。本稿では、①中小企業は取引先金融機関からどのような支援を受けたいと考えているのか、②地域商社の設立が増加するに至った直接的な契機は何であるのか、③地域商社はどのような役割を期待されているのか、④金融機関には業務範囲規制や出資規制等が課されているが、どのような規制緩和がなされたことによって金融機関による地域商社の設立が可能になったのか、⑤地域金融機関によって設立された地域商社がどれくらいあり、それらはどのような業務を行っているのか、⑥地域金融機関が地域商社を設立することの意義と地域商社の今後の課題は何か、などについて整理・検討を行っている。本稿での整理・検討を通じて、筆者は、現時点では、地域商社の設立は地域金融機関の中でも特に信用金庫（など協同組織金融機関）にとって魅力的な取り組みであると考えている。また、地方銀行や協同組織金融機関が共同出資して設立した地域商社の活動にも期待したいと考えている。

キーワード

地域商社, 地域商社みかわ, 信用金庫, 地方銀行, 規制緩和

1. はじめに

近年、金融庁は地域金融機関に対し金融仲介機能を十分に発揮することを求めている。ここで、金融仲介機能を発揮するとは、金融機関が事業者を資金面から支援するだけでなく、コンサルティング機能を発揮して資金面以外のさまざまな側面から支援することをも含むものである。金融庁の方針は、「2023 事務年度 金融行政方針」（2023年8月29日公表）においても変わらない。金融庁は金融機関に対し、「資金繰り支援にとどまらない、事業者の実情に応じた経営

改善支援や事業再生支援等の徹底を」促す、としている¹。金融庁の方針を受け、地域金融機関は事業者に対して事業性評価に基づく融資や本業支援に取り組んでいる。

わが国の政府は、地方創生、地域経済活性化の担い手として、地域商社（機能）に期待を寄せている。地方公共団体、民間企業、ファンド等が出資する地域商社、また、後にみるように、金融機関に対する業務範囲規制や出資規制が緩和されたことにより、地方銀行や信用金庫等の地域金融機関が出資する地域商社の設立が増えてきている。地域金融機関が設立した地域商社は、支援先事業者の販路開拓、新商品の開発や既存商品のブラッシュアップ等に取り組んでいる。これは、地域金融機関が地域商社を通じて事業者の本業支援に取り組んでいることを意味する。

本稿の主たる目的は、地域金融機関が地域商社を設立することの意義について考察することである。そのために、政府が公表した文書、先行研究、さらには地域商社からヒアリングした内容等に基づき、以下の諸点について、順次、整理・考察を行う。①中小企業は取引先金融機関からどのような支援を受けたいと考えているのか。②地域商社の設立が増加するに至った直接的な契機は何であるのか。③地域商社はどのような役割を期待されているのか。④金融機関には業務範囲規制や出資規制等が課されているが、どのような規制緩和がなされたことによって金融機関による地域商社の設立が可能になったのか。⑤地域金融機関によって設立された地域商社がどれくらいあり、それらはどのような業務を行っているのか。⑥地域金融機関が地域商社を設立することの意義と地域商社の今後の課題は何か。

2. 先行研究

わが国において、地域商社に関する研究はまだそれほど蓄積されているとはいえない。以下、いくつかを紹介する。

中村（2020）は、地域商社の仕組みや機能、地域商社の設計や運営のポイントなどについて解説している。中村（2021）は、政府の進める「地域の稼ぐ力の向上」を地域商社が実現するためには、「安定的な運営資金の確保・財務基盤の確立」、「地域全体の利益の最大化」、「高度な経営管理・戦略の実行」、「地域内の関係者との連携」という4つの要素が重要であることを指摘している。栗原（2022）は、「地域産業再生の担い手」、「公共・公益事業の担い手」、「大企業のビジネスパートナー」の3点が地域商社のポテンシャルであるとして、これらに着目したいとしている。中村（2020）、中村（2021）、栗原（2022）は、金融機関が設立した地域商社のみを取りあげているわけではない。

地方銀行協会企画調査部（2021）および地方銀行協会企画調査部（2022）は、地方銀行による地域商社設立に関するレポートである。前者は事例紹介を行い、地方銀行が設立する地域商社に注目して欲しいと述べている。後者は銀行グループに対する業務範囲規制や出資規制の緩和を契

1 金融庁（2023b）1ページ。

機に、地方銀行が地域商社の設立を増やしていることなどを紹介している。

4名の大学生が共同執筆した和田ほか（2023）は、商工総合研究所が行った「2022年度 中小企業懸賞論文」の「金融部門」において「本賞」を受賞した論文である。信用金庫が設立した地域商社に焦点をあて、「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」の提案を行っている。

地域商社に関する調査として、日本政策投資銀行産業調査部ほか（2017）、日本政策投資銀行地域企画部ほか（2018）、日本商工会議所（2022）、家森ほか（2022a）、家森ほか（2022b）などがある。日本政策投資銀行産業調査部ほか（2017）は、地域商社の概念を整理するとともに具体例を紹介し、地域商社のあり方の方向性を示そうとした調査である。この調査のバージョンアップを目指したのが、日本政策投資銀行地域企画部ほか（2018）である。日本商工会議所（2022）は、商工会議所と関わりを持ち、事業者の販路開拓に取り組んでいる地域商社の事例紹介等を行っている。家森ほか（2022a）と家森ほか（2022b）は、家森らの研究グループが中小企業向けにアンケート調査を行った結果をまとめたものである²。家森ほか（2022a）によると、「金融機関が運営する地域商社」について尋ねた結果、「利用したことがある」が1.3%、「利用していないが、内容も含めてよく知っている」が8.3%、「名称を聞いたことはあるが内容は知らない」が17.6%、「知らない」が72.8%となっている³。これは、2021年10月の段階では、金融機関が地域商社を運営していることについて、中小企業の経営者層にはほとんど知られていなかった、ということを示している。

3. 中小企業が抱える問題

本節では、2つのアンケート調査の結果から、中小企業が抱える問題についてみる。

3. 1 大同生命サーベイ

大同生命は、2015年10月から毎月、中小企業の景況感や経営課題を解決するための取り組みなどに関するアンケート調査を実施し、結果を月次レポート「大同生命サーベイ」として公表している⁴。

「大同生命サーベイ（2023年4月度調査）」は、2023年4月3日から28日にかけて、全国の企業経営者8,389社（うち約6割が大同生命と契約している企業）に対して営業職員が訪問または

2 この調査、「ポストコロナにおける金融機関による企業支援と事業性評価に関する企業意識」は、2021年10月9日から12日にかけて行われ、2,500人から回答を得ている。回答者の会社での地位は「会長が3.4%、社長が68.4%、副社長が2.7%、専務・常務が16.9%、個人事業主（共同経営者を含む）が8.6%」であり、年代別では60歳代が37.1%、50歳代が32.9%の順となっており、40歳代が18.3%でそれに次いでいる。（家森ほか（2022a）19ページ～21ページ）

3 家森ほか（2022a）33ページ～35ページ。

4 大同生命（2023）1ページ。

Zoom 面談により調査を行った結果である⁵。

この調査では、「新規顧客・販路を開拓するにあたっての課題」（複数回答、n=6,869）として、「開拓に必要な人材の不足」（41%）、「商品・サービスの強化」（36%）、「情報収集・分析などの不足」（26%）といった項目の回答割合が高くなっている⁶。「Pick Up! 経営者の声」では、「会社を成長させるため、既存顧客を大事にしつつ新規開拓もしたいが、人材が不足」（製造業）、「規模が小さい企業では、新たな取組みを行うだけの体力（人材・資金など）がない。新規開拓の必要性は理解しているが、既存事業の維持・継続だけで精一杯」（製造業）、「物価高の対応に日々追われ、新規開拓をやりたくてもできない」（卸売業）というコメントが取りあげられており⁷、中小企業では新規顧客・販路を開拓するための人材が不足していることがわかる。

3. 2 金融庁「企業アンケート調査」

2023年6月、金融庁は「企業アンケート調査の結果」を公表した。この調査は、2023年2月17日から3月8日にかけて、地域金融機関等をメインバンクとする中堅・中小規模企業の約3万社に対して行われ、10,204社から回答を得ている（回答率：約34%）⁸。

図表1は、「貴社は、事業や経営に関する課題を感じていますか。より強く感じている課題を最大5つまで選択してください。（順位付けのうえ回答）」に対する回答を示したものである⁹。「事業や経営に関する課題」として第1位にあげられたのは、「労働力不足」（7.7%）、「取引先・販売先の拡大」（4.3%）、「財務内容の改善」（3.9%）の順となっている。「事業や経営に関する課題」としてあげられた項目の第1位から第5位までの合算でみると、「労働力不足」（15.6%）、「取引先・販売先の拡大」（13.5%）、「人材育成・従業員福祉」（13.1%）の順となっている。このように、中堅・中小規模企業では、資金調達（「借入」）よりも「労働力不足」や「取引先・販売先の拡大」を課題だと捉えていることがわかる。

図表2の（i）は「金融機関から受けたいサービスは何ですか。（複数回答）」に対する回答を、（ii）は「金融機関から受けたい」と回答したサービスの中で、「手数料を支払ってもよいと考えるサービス」に対する回答を示したものである¹⁰。（i）をみると、「金融機関から受けたサービス」として、「取引先・販売先の紹介」（54.9%）、「各種支援制度の紹介や申請の支援」（49.6%）の2つが特に高い割合を占めていることがわかる。（ii）をみると、「金融機関から受けたいサービス」のうち「手数料を支払ってもよいと考えるサービス」についての回答は、「経営人材の紹介」（47.0%）と「業務効率化（IT化・デジタル化）に関する支援」（42.7%）で高くなっている

5 大同生命（2023）1 ページ。

6 大同生命（2023）12 ページ。

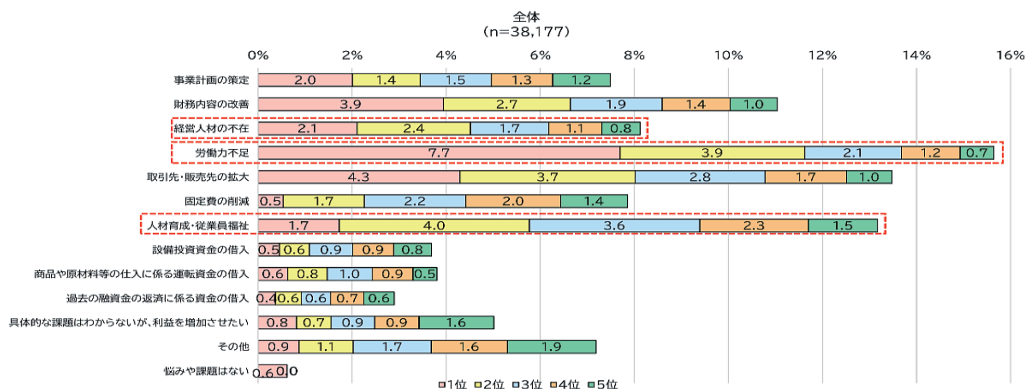
7 大同生命（2023）12 ページ。

8 金融庁（2023a）1 ページ。

9 金融庁（2023a）5 ページ。

10 金融庁（2023a）14 ページ。

図表1 事業や経営に関する課題

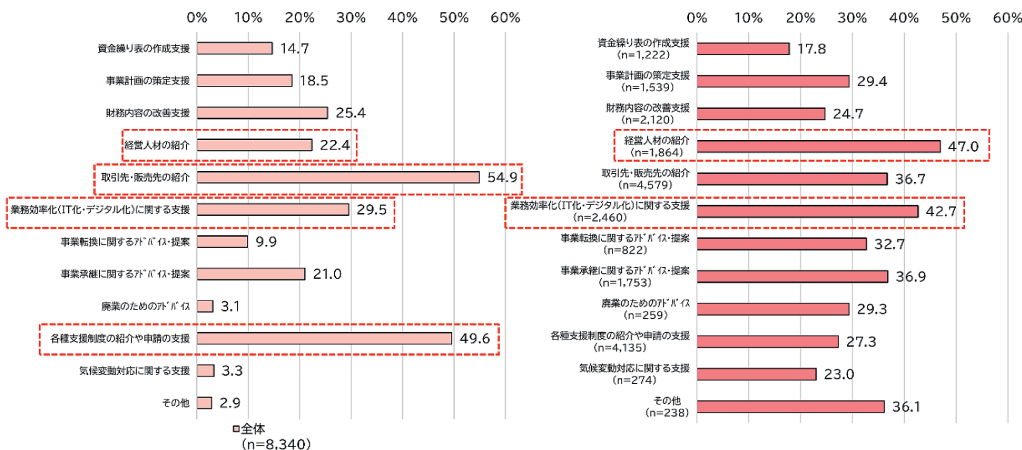


(出所) 金融庁 (2023a) 5 ページ。

図表2 金融機関から受けたサービス

(i) 金融機関から受けたサービス

(ii) 手数料を支払ってもよいと考えるサービス



(出所) 金融庁 (2023a) 14 ページ。

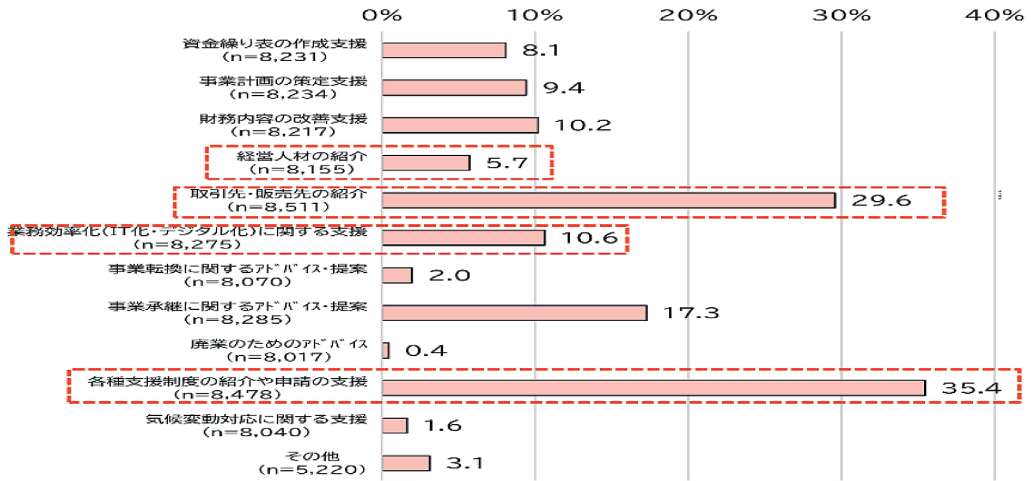
ことがわかる。

図表3は、「金融機関から実際にサービスを受けましたか。(複数回答)」に対する回答を示したものである¹¹。金融機関から受けたサービスは、「各種支援制度の紹介や申請の支援」(35.4%)、「取引先・販売先の紹介」(29.6%)の2つが高い割合を示している。

取引先・販売先の紹介は、金融機関から受けたサービスでは第1位、金融機関から実際に受けたサービスでは第2位である。しかし、「手数料を支払ってもよい」という回答は36.7%で第4位であり、それほど高いとはいえない結果となっている。これは、従来、金融機関

11 金融庁 (2023a) 15 ページ。

図表3 金融機関から実際に受けたサービス



(出所) 金融庁 (2023a) 15 ページ.

が手数料を徴収せずに取引先企業に対して新たな取引先や販売先を紹介してきたことの名残りかもしれないし、あるいはまた、金融機関が提供するサービスが手数料を徴収できるレベルにないことを表しているのかもしれない。金融機関から「取引先・販売先の紹介」を受けた理由として「提案内容に納得できたから」が69.8%であったことを踏まえると¹²、企業が金融機関から取引先や販売先の紹介を受けたとしても、それに対して手数料を支払う文化がこれまでにはなかったということだろう。

3. 3 小括

本節でみた2つのアンケートの調査結果は、調査対象が異なるため慎重に判断すべきではあるが、概ね次のように理解してよいだろう。中小企業では、自社で新規顧客・販路開拓をするための人材が不足しているため、金融機関から取引先・販売先の紹介を受けたいと思っている。そして、実際に取引先や販売先の紹介を金融機関から受けている。

4. 地域商社への関心の高まり

近年、地域金融機関が支援先中小企業等の新規顧客や販路開拓等に取り組む手段の1つとして、地域商社を設立する動きが活発化しつつある。地域商社の定義や機能、地域金融機関による地域商社設立の現状等については次節以降でみることにして、本節では、地域商社への関心が高まっていることについてみるとともに、その契機について整理する。

12 本稿では図表を示さない。金融庁 (2023a) 15 ページを参照されたい。

中川内（2018）は、2008年に経済産業省がはじめた「にっぽんe物産市プロジェクト」¹³において、地域製品の発掘・開発や販路開拓等の地域商社機能を担う事業者が選定されたことが契機となり、この事業モデルが発展する中で『地域商社』という言葉が自然発生的に生まれ、定着したという¹⁴。

もちろん、それ以前に、地域商社という言葉がなかったわけではない。日本福祉大学付属図書館が導入しているデータベース「日経テレコン」を用いて「地域商社」をキーワードに記事検索を行った結果、『日本経済新聞』では、1994年8月26日の地方経済面（東北B）に掲載された「北東北の国際物流拠点に、八戸港、東南アジア定期航路きょう開設」という記事の中で地域商社という言葉が使われていた¹⁵。

図表4は、日経テレコンを利用して、2010年以降、各年の1月1日から12月31日までを対象期間として、地域商社をキーワードに記事検索を行った結果である（ただし、2023年は9月30日まで）。これをみると、2017年から地方経済面で地域商社に言及する記事が増えはじめ、2019年から朝刊・夕刊でも増えたことがわかる。

図表4 日経テレコンで地域商社をキーワードに記事検索を行った結果

| | 朝刊+夕刊 | 地方経済面 | | 朝刊+夕刊 | 地方経済面 |
|------|-------|-------|---------|-------|-------|
| 2010 | 0 | 8 | 2017 | 4 | 27 |
| 2011 | 0 | 5 | 2018 | 2 | 47 |
| 2012 | 0 | 0 | 2019 | 16 | 63 |
| 2013 | 0 | 0 | 2020 | 15 | 85 |
| 2014 | 1 | 0 | 2021 | 14 | 93 |
| 2015 | 0 | 2 | 2022 | 4 | 96 |
| 2016 | 1 | 6 | 2023(※) | 5 | 56 |

(※) 2023年9月30日まで。

(出所) 筆者作成。

2010年代中頃以降に地域商社の設立が増加した直接的な契機は、2015年6月30日の閣議決定、「まち・ひと・しごと創生基本方針2015－ローカル・アベノミクスの実現に向けて－」であ

13 にっぽんe物産市プロジェクトとは、地域製品の新たな流通市場を設けるために経産省が企画したプロジェクトである。このプロジェクトでは、経産省が公募で全国30の「地域エージェント」を選定し、販路確保が難しい地域製品の生産者のために地域エージェントが商品の発掘や開発支援など商社機能を担った。（『日経流通新聞』2008年10月1日）

14 中川内（2018）7ページ。

15 データベース化されているのは1981年以降である。それ以前の記事については確認していない。

る¹⁶。ここには、「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」ために、「生産性の高い、活力に溢れた地域経済実現に向けた総合的取組」がいくつか示されているが、その1つが「各企業・産業における『稼ぐ力』の向上」である¹⁷。地域の各企業や産業が稼ぐ力を向上させるには、「ものづくり等産業のイノベーション促進（ローカルイノベーション）、地域資源・技術を活用した商品・サービスの販路開拓やブランド化（ローカルブランディング）、サービス産業全体の生産性向上（ローカルサービスの生産性向上）を図る」¹⁸ ことが必要であるとし、ローカルブランディングを目指して、「地域資源のブランド化、新たな中規模市場の開拓等に取り組む人材の確保や、官民にまたがる、地域商社の機能を有した新たな戦略推進母体の確立を促す」¹⁹ としている。

また、地方創生や地域経済の活性化の観点から、地域商社に対する銀行等の出資規制が緩和された点も、地域商社の設立増加に大きな影響を及ぼしている²⁰。銀行等の出資規制の緩和については、第6節で整理を行う。

5. 地域商社とは

たとえば、銀行業務は銀行法、信用金庫業務は信用金庫法に定められているが、地域商社の業務について定めた法律はない。本節では、政府が公表しているいくつかの文書などや地域商社について解説した中村（2020）によって、地域商社の定義や機能についてみることにする。

閣議決定（2015）は、前節で引用した、「地域資源のブランド化、新たな中規模市場の開拓等に取り組む人材の確保や、官民にまたがる、地域商社の機能を有した新たな戦略推進母体の確立を促す」という文章の中の地域商社に注を付け、脚注で地域商社を「地域製品のマーケティングや商流の確保等を生産者に代わって行う事業者」と定義している²¹。

『中小企業白書 2015年版』は、地域商社機能を、「全国ではなく、地域に密着して、地域資源の発掘、地域資源の活用法検討、市場調査、商品開発、販路開拓（商談・ビジネスマッチン

16 中川内（2018）は、「全国で地方創生の一環として、『地方商社』を設立する動きが広がっている」、「国が『地方商社の設立・機能強化』を地方創生の重要な取り組みと位置付け、地方創生推進交付金の活用などを通じて積極的に後押ししている」と指摘している（6ページ）。また、中村（2020）は、「地域を活性化させるドライバーとして期待を集めるのが、地域商社です」といっている（3ページ）。

17 閣議決定（2015）7ページ。

18 閣議決定（2015）7ページ。

19 閣議決定（2015）9ページ。

20 政府は、地域商社の組成や事業立ち上げ、開発・ブランディング、市場展開などの局面に応じ、さまざまな支援メニューを用意している。たとえば、地域商社の組成や事業立ち上げについては、「地域商社等ネットワーク強化・発展支援事業」や「銀行の出資制限（いわゆる5%ルール）」の緩和などが列挙されている。（内閣官房ほか（2023）1ページ）

21 閣議決定（2015）9ページ。

グ)、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国(海外)へ積極的に地域の商品(特産品等)を売り込んでいく取組または機能」とし、地域商社機能を有する組織を地域商社としている²²。

次節で詳しくみるが、2019年10月に改正された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」(金融庁)では、地域商社を、「地方創生や地域経済の活性化等のため、地域の優れた商品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を営む会社」とし²³、銀行および銀行持株会社が子会社として地域商社を保有することを認めた。

2019年12月20日に公表された「第2期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』」は、次のようにいう²⁴。「日本の各地域には、まだ十分に知られていない農産品や工芸品、伝統、歴史、景観などの魅力溢れる地域資源が数多く眠っている。その地域にしかない唯一無二の優れた地域資源を磨き上げ、消費者への訴求力を高めることで、海外市場を含めた販路開拓を進め、地域に付加価値をもたらすことが重要であり、そのためには「地域資源を活用した新たな商品やサービスの開発、マーケティングやブランディング、販路開拓等への支援を行うとともに、地域資源を活用したビジネスに取り組む担い手の育成・確保等を進める」ことが必要である。この取り組みの中で、「地域の生産者を取りまとめてプロデュースする機能を持つのが地域商社である。

内閣官房・内閣府総合サイト「地方創生」では、「地域には、まだまだ知られていない農産品や工芸品など、魅力ある商品やサービスが数多く眠っています。こうした地域の優れた商品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく」のが「地域商社事業」であるとしている²⁵。

中村(2020)は地域商社を3段階で定義する²⁶。すなわち、①「基礎的な定義」では、地域商社を、「地域で、地域産品の卸・小売を営む地域発の主体・プロジェクト」、②「発展的な定義」では、「地域と、地域産品のマーケティング、ブランディングを担う地域発の主体・プロジェクト」、③「最発展的な定義」では、「地域で、公益性を強く意識し、地域課題に対し、ビジネスベースでの解決を図るソリューションコア」としている。

図表5は、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局が示した地域商社の概念図である。地域商社は地域の魅力ある産品を発掘し、それを域内市場はも

22 中小企業庁編(2015)303ページ。中小企業庁編(2020)の脚注にも(ほぼ)同様の記述がある(II-141ページ)。

23 金融庁(2019)3ページ。

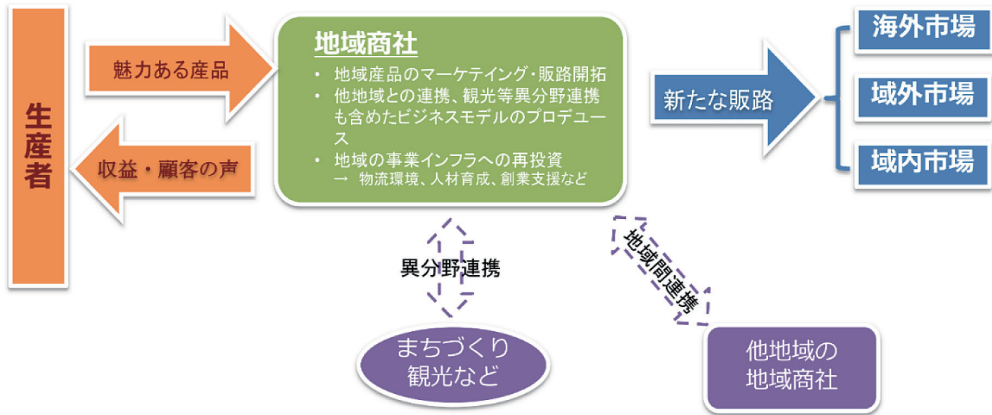
24 閣議決定(2019)29ページ。

25 <https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/index.html>

なお、本稿の脚注に記載したURLの最終確認日は、特に記載したものを除き、2023年10月22日である(以下、都度の記載は省略する)。

26 中村(2020)26ページ-31ページ。

図表 5 地域商社の概念図



(出所) 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局（2017）1 ページより，一部を削除して掲載。

とより，域外市場や海外市場への販路を開拓して販売する。そして，地域商社は顧客の声や市場の動向を分析して生産者に還元し，生産者は商品の改良や新商品の開発等に取り組み，地域産品の魅力の向上を図る。また，地域商社は，必要に応じて，他地域の地域商社，まちづくりや観光などに取り組む組織，たとえば DMO（Destination Management Organization：観光地域づくり法人）などとの連携にも取り組む。これらの一連の取り組みによって地域商社が期待されている役割は，地域の生産者の収益力向上，ひいては地域経済の活性化に貢献することである。

6. 金融機関の業務範囲規制等の見直し

銀行本体は，銀行法によって，「固有業務」，「付随業務」，「他業証券業務等」，「法定他業」を営むことが認められているが，これらに該当しない業務を営むことは原則として禁止されている²⁷。銀行が子会社で営むことができる業務範囲および銀行の兄弟会社で営むことができる業務範囲は，銀行法に限定列挙されている²⁸。

近年，この法的枠組みは維持しつつも，業務範囲に関わる規制が緩和されてきている。本節では，特に，地方銀行や信用金庫が子会社として地域商社を設立することが認められたことに焦点をあてる。

27 小出（2020）2 ページ。

28 小出（2020）2 ページ。

ここで，銀行の兄弟会社とは，「銀行を子会社に持つ持株会社である銀行持株会社の子会社」のことである。銀行からみたとき，銀行持株会社の子会社は銀行の兄弟会社となる。（小出（2020）2 ページ）

2016年5月の銀行法改正によって、銀行の子会社の類型として、「情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行の営む銀行業の高度化若しくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務又はこれに資すると見込まれる業務を営む会社」、すなわち「銀行業高度化等会社」が導入された²⁹。また、銀行持株会社の子会社の類型としての銀行業高度化等会社は、「情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行持株会社の子会社である銀行の営む銀行業の高度化若しくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務又はこれに資すると見込まれる業務を営む会社」と定義されている³⁰。この時点で、銀行業高度化等会社として想定されていたのはフィンテック会社のみである³¹。

非金融企業（他業）に対して、銀行は子会社と合算して議決権の5%以下、銀行持株会社は子会社と合算して15%以下しか出資することができない³²。しかし、2016年の銀行法改正によって、銀行業高度化等会社に対して、銀行もしくは銀行持株会社またはその子会社は、監督官庁（金融庁）の認可を条件として、基準議決権数を超えて出資することが可能になった³³。

2019年10月には、金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正された。そこには、「地域経済の活性化等を目的として、地域商社が業務において培った技術を活用すること等により、地域の特性に適した商品・サービスの企画や流通形態を提供し、銀行の取引先企業のマーケティングや販路の拡大に寄与することができる場合、当該地域商社は利用者の利便に資するものとして銀行業高度化等会社に該当し得る」と記載され、地域商社が銀行業高度化等会社に該当することが明確化された³⁴。

地域商社が銀行業高度化等会社に該当することが明確になったことにより、金融庁の認可は必要であるが、地方銀行が地域商社に最大で100%まで出資することが可能となった。2019年12月、山形銀行が地域商社「TRY パートナース株式会社」を設立した³⁵。これが、地方銀行が全額を出資して設立した最初の地域商社である³⁶。この時点では、まだ、個別の信用金庫は業務高度化等会社としての地域商社を設立することは認められていない。

2021年11月、改正銀行法等が施行された。これによって、銀行本体の付随業務の範囲が拡充

29 小宮（2021）34ページ－35ページ、青木（2022）6ページ、鈴木（2023）3ページによる。小宮（2021）によると、「銀行等のほか、信用金庫連合会や信用協同組合連合会等においても、銀行業高度化等会社と同様の子会社類型として、『業務高度化等会社』が導入された」が、「個々の信用金庫および信用協同組合等については（業務高度化等会社の導入は——引用者）見送られた」（35ページ）。

30 小宮（2021）35ページ。

31 青木（2022）6ページ、鈴木（2023）3ページ。

32 小宮（2021）34ページ、青木（2022）4ページ。

33 本間ほか（2020）40ページ、小宮（2021）35ページ、青木（2022）6ページ。

34 本間ほか（2020）40ページ、小宮（2021）37ページ、青木（2022）7ページ、鈴木（2023）3ページ。引用は金融庁（2019）3ページより。

35 TRY パートナース株式会社「TRY パートナースについて」。<https://www.trypartners.co.jp/about/>

36 同上、および工藤（2020）8ページ。

された³⁷。あわせて、銀行業高度化等会社の業務範囲も広げられた³⁸。従来、銀行の子会社類型としての銀行業高度化等会社の業務は、「情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行の営む銀行業の高度化若しくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務又はこれに資すると見込まれる業務を営む会社」であったが、21年の改正によって、ここに、「地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務」が追加された。その結果、銀行子会社の銀行業高度化等会社は、「情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行の営む銀行業の高度化若しくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務若しくは地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務又はこれらに資すると見込まれる業務を営む会社」³⁹となった。また、銀行持株会社の子会社類型としての銀行業高度化等会社は、「情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行持株会社の子会社である銀行の営む銀行業の高度化若しくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務若しくは地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務又はこれらに資すると見込まれる業務を営む会社」⁴⁰となった。

2021年の銀行法改正により、銀行業高度化等会社は、「一定の銀行業高度化等会社」と「他業銀行業高度化等会社」に分けられた⁴¹。

一定の銀行業高度化等会社は、従来から対象となっていた①フィンテック業務と②地域商社業務のほかに、③登録型人材派遣、④自行で開発したシステムの販売・保守等、⑤他の事業者等の業務に関する広告・宣伝・調査・情報の分析・情報の提供等、⑥ATMの保守・点検・管理、⑦成年後見制度に係る相談や事務、などの業務、⑧①～⑦に関し必要な業務であって、子会社対象会社が営むことができる業務、⑨①～⑧に附帯する業務、を行う会社、そして、⑩障害者雇用促進法に係る特例子会社のことである⁴²。

銀行もしくは銀行持株会社またはその子会社が一定の銀行業高度化等会社の議決権を50%を超えて保有する場合は、従来どおり監督官庁による認可が必要であるが、議決権が50%以下の

37 荒井ほか（2021）16ページ－17ページ、小宮（2022）7ページ－10ページ、青木（2022）7ページ－8ページ。

付随業務に、「当該銀行の保有する人材、情報通信技術、設備その他の当該銀行の営む銀行業に係る経営資源を主として活用して営む業務であつて、地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務として内閣府令で定めるもの」が追加された（金融庁（2021a）1ページ－2ページ）。

内閣府令（銀行法施行規則）に定められたのは、①経営相談等業務、②登録型人材派遣、③自行で開発したシステムやプログラムの販売・保守、④他の事業者等の業務に関する広告・宣伝・調査・情報の分析・情報の提供、⑤銀行の利用者に対する巡回訪問、の各業務である（金融庁（2021b）7ページ－9ページ）。

38 荒井ほか（2021）17ページ、小宮（2021）42ページ、小宮（2022）10ページ－11ページ、青木（2022）8ページ、鈴木（2023）3ページ。

39 金融庁（2021a）8ページ。

40 金融庁（2021a）25ページ－26ページ。

41 小宮（2022）11ページ、中村（2023）8ページ、渡邊ほか（2023）64ページ。

42 小宮（2022）11ページ－12ページ、中村（2023）8ページ。

場合は届出でよくなった⁴³。

他業銀行業高度化等会社は、一定の銀行業高度化等会社以外の銀行業高度化等会社である⁴⁴。銀行が他業銀行業高度化等会社の議決権を5%を超えて保有する場合、ならびに銀行持株会社が子会社と合算して15%を超えて議決権を保有する場合は、監督官庁による認可が必要である⁴⁵。またそれに加え、「①出資が全額毀損した場合でも銀行等の財産・損益が良好であると見込まれること、②優越的地位の濫用の著しいおそれがないこと、③利益相反のおそれがないこと」⁴⁶が確認されることになっている。

一定の銀行業高度化等会社としての地域商社（「一定の地域商社」という）は、「当該銀行の業務の健全かつ適切な運営に支障を来す著しいおそれがない」という要件を満たすことが必要であり、実質的に在庫保有のリスクを負わないこと、商品の製造・加工を行わないことなどが求められる⁴⁷。一定の地域商社の範疇を超える業務を行う地域商社は、他業銀行業高度化等会社として認可を受けなければならない⁴⁸。

2021年には、銀行法等の改正に準じて、信用金庫法、協同組合による金融事業に関する法律などが改正され、個別の信用金庫や信用組合等の協同組織金融機関も、一定の業務高度化等会社を設立することができるようになった⁴⁹。これを受け、2022年7月1日、大地みらい信用金庫が信金として初めて全額を出資して地域商社「株式会社イーストフロント北海道」を設立した⁵⁰。

7. 地域金融機関が設立した地域商社

7. 1 地域金融機関が出資している地域商社

全国地方銀行協会はウェブサイト上に、加盟行による「地域商社の取り組み」を紹介している⁵¹。これによれば、2023年9月30日時点で30行が30の地域商社を設立している⁵²。このウェブサイトにはリンクされている各地域商社の「紹介資料」によれば、前節で紹介した「TRY パートナーズ株式会社」（山形銀行）のほかに、「manorda いわて株式会社」（岩手銀行）、「むさしの未

43 小宮（2022）12 ページ，中村（2023）8 ページ。

44 小宮（2022）11 ページ，中村（2023）8 ページ，渡邊ほか（2023）64 ページ。

45 小宮（2022）12 ページ，渡邊ほか（2023）64 ページ。

46 渡邊ほか（2023）64 ページ。

47 渡邊ほか（2023）65 ページ。

48 渡邊ほか（2023）65 ページ。

49 小宮（2021）43 ページ，古江（2022）35 ページ。

50 ニッキン ONLINE「大地みらい信金，完全子会社で地域商社設立 信金初」（2022年6月16日）。
<https://www.nikkionline.com/article/50240>

51 https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/regional_trading_company/
2023年9月30日アクセス

52 複数の銀行が1つの地域商社の設立に関わったり、1つの銀行が複数の地域商社の設立に関わったりしている。よって、1行が1地域商社を設立して、30行・30社となっているわけではない。

来パートナーズ株式会社」(武蔵野銀行)、「ちばぎん商店株式会社」(千葉銀行)、「阿波銀コネク
ト株式会社」(阿波銀行)、「さぎんコネクト株式会社」(佐賀銀行)、「株式会社 With みやぎき」
(宮崎銀行)、「株式会社みらいおきなわ」(沖縄銀行)が個別銀行による全額出資で設立されてい
る。また、「Shikoku ブランド株式会社」は、阿波、百十四、伊予、四国の4つの銀行がそれぞ
れ25%ずつ出資して設立されている。ほかにも、フィナンシャルグループが100%出資する地域
商社、銀行のほかに地元企業や生産者、ファンド等が出資する地域商社も存在する。

同じく2023年9月30日時点で、第二地方銀行が設立した地域商社についてみると、高知銀行
が100%出資した「株式会社地域商社こうち」⁵³、愛媛銀行が46.7%出資した「株式会社フレンド
シップえひめ」⁵⁴がある⁵⁵。

同時点において、信用金庫が全額を出資する地域商社としては、先述の「株式会社イーストフ
ロント北海道」(大地みらい信金)のほかに、「京都アンプリチュード株式会社」(京都中央信
金)⁵⁶、「地域商社みかわ株式会社」(豊川信金)⁵⁷がある。全額ではないが信金が出資しているもの
として、「地域商社つやまエリア 株式会社曲辰」(津山信金)⁵⁸と「株式会社地域商社とっとり」
(山陰合同銀行、鳥取銀行などととも鳥取信金が出資)⁵⁹がある。また、信金のファンドが出資
しているものとして「地域商社SUWA 株式会社」(諏訪信金)がある⁶⁰。信金の中央機関(セン
トラルバンク)である信金中央金庫が全額出資して設立した「しんきん地域創生ネットワーク株
式会社」もある⁶¹。

地方銀行協会加盟行が出資している地域商社の名称や所在地、主な事業等は、全国地方銀行協
会のウェブサイト「地域商社の取り組み」で確認することができるため、ここでは、第二地方銀

53 高知銀行「(開示事項の経過報告)子会社の設立に関するお知らせ」(2022年12月12日)。

<https://kabuyoho.jp/discloseDetail?rid=20221208576282&pid=140120221208576282>

54 愛媛銀行『株式会社フレンドシップえひめ』の設立について～銀行業高度化等会社の認可を取得し
ました！～(2021年11月1日)。https://www.himegin.co.jp/new_csr/20211101_3.html

55 本段落の2つの事例は、筆者が第二地銀各社のウェブサイト、日経テレコン、ニッキンONLINEで
情報収集を行って得たものである。ほかにも第二地銀による地域商社の設立事例はあるかもしれない。

56 京都中央信用金庫『京都アンプリチュード株式会社』の設立について(2022年6月22日)。

https://www.chushin.co.jp/cms_source/files/20220622001.pdf

57 豊川信用金庫『地域商社みかわ株式会社』の設立について(2022年12月)。

https://www.kawa-shin.co.jp/_news/contents/18093/20221212_chiikishoushamikawakabushiki-gaishanaseturitunituite.pdf

58 地域商社つやまエリア株式会社曲辰「曲辰について 会社概要・所在地」。

<https://www.kane-tatsu.jp/about/overview/>

59 地域商社とっとり「企業情報」。http://www.cs-tottori.jp/?page_id=23#gaiyou

60 諏訪信用金庫『SUWA SHINKIN BANK REPORT 2021 中小企業の経営改善及び地域活性化のため
の取組状況』16ページ。

http://www.suwashinkin.co.jp/kinko/disclosure/pdf/disclosure2021_12.pdf

61 信金中央金庫「子会社の設立等に関するお知らせ(開示事項の経過報告)」(2021年6月28日)。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8421/tdnet/1994306/00.pdf>

行と信用金庫が設立した（設立に関与した）地域商社とその事業内容を図表6にまとめて示す⁶²。

図表6 第二地銀と信金が設立した（設立に関与した）地域商社

| 金融機関名 | 会社名 所在地 | 事業内容 |
|-----------|-----------------------------|--|
| 高知銀行 | (株) 地域商社こうち 高知県高知市 | ブランディング・コンサルティング事業 EC事業（地域商社ECサイト） 農学観連携事業 催事・商談会・営業代行事業 |
| 愛媛銀行 | (株) フレンドシップえひめ 愛媛県松山市 | 地域産品等の販売、営業代行及び販売支援事業 地域産品等の企画事業 事業化支援コンサルティング事業 地域活性化に資する各種イベントの運営事業 市場調査及びマーケティング支援事業 前各号に付帯又は関連する一切の事業 |
| 大地みらい信用金庫 | (株) イーストフロント北海道 北海道根室市 | 地域商材（食品等）の海外輸出・国内流通 その他 |
| 京都中央信用金庫 | 京都アンブリチュード(株) 京都府京都市 | 地域商社事業 地域創生コンサルティング事業 |
| 豊川信用金庫 | 地域商社みかわ(株) 愛知県豊川市 | 地域商社事業 コンサルティング事業 |
| 津山信用金庫 | 地域商社つやまエリア(株) 曲辰 岡山県津山市 | 津山エリアの一次産品および加工食品の取り扱い 販路開拓・拡大 商品の開発・ブラッシュアップ 育成支援プログラムの構築 |
| 諏訪信用金庫 | 地域商社SUWA(株) 長野県岡谷市 | EC事業 商品開発 ブランディング |
| 信金中央金庫 | しんきん地域創生ネットワーク(株) 東京都中央区 | 地域商社事業 地方創生コンサルティング事業 |

(出所) 地域商社各社のウェブサイトおよび愛媛銀行の発表（脚注54）より筆者作成。

7. 2 事例紹介：地域商社みかわ株式会社

ここで、2022年12月12日に設立され、2023年3月13日に開業した⁶³地域商社みかわ株式会社（以下、「みかわ」とする）の取り組みを紹介する。みかわを取りあげるのは、本学と同じ県内の地域商社であり、本稿執筆時点（2023年10月）において、その取り組みを紹介している文献がほぼないに等しいからである。

62 鳥取信金が出資者に名を連ねる「株式会社地域商社とっとり」の事業内容等は、全国地方銀行協会の「地域商社の取り組み」で確認できるため、図表6には掲載しない。

63 『東日新聞』『地域商社みかわ株式会社』開業（2023年3月15日）。

<https://www.tonichi.net/news/index.php?id=100505>

みかわは、個別の信用金庫が全額を出資して設立した地域商社としては、全国で3例目、中部地方では初の地域商社である。2023年10月3日、筆者はオンラインでみかわの青山貴映社長にヒアリングする機会を得た。以下、お伺いした話⁶⁴とみかわのウェブサイト⁶⁵に基づいて記述する。

なぜ、豊川信用金庫は地域商社を設立したのだろうか。それは、地域商社の枠組みを利用することによって、信金の会員で既存の取引先である事業者だけでなく、信金の会員ではない事業者にまで対象を広げて支援を行うことができるからである。

みかわの資本金は5,000万円、所在地は設立母体である豊川信金の本店営業部1階である。社員は青山社長を含め6名全員が豊川信金から出向している。設立目的は、「地域の事業者の売上高向上」、「地域経済の活性化」、「地域への人の流れ創出」の3つであり、ミッションに「地域との共創」、ビジョンに「地域のファーストコールカンパニー」を掲げている。

事業内容は、地域商社事業とコンサルティング事業である。みかわは、地元産品を域外に宣伝し、地元産品を全国の個人に販売するツールとしてECサイトを開設している⁶⁶。みかわが対象とする地域（愛知県の豊川市、新城市、設楽町、東栄町、豊根村）の産品をバランスよく掲載するよう心掛けている。2023年10月22日現在、ECサイトでは、「約1300年前から続く 鳳来寺硯」や「愛知環境賞優秀賞受賞 消臭木セット」をはじめとして、計21種類の商品を取り扱っている。ただし、みかわが取り扱っている商品の全てをECサイトに掲載しているわけではない。みかわは、ECサイトで地元産品のBtoC販売に取り組んでいるが、むしろ事業のメインは地元産品のBtoB取り引きの拡充であり、そのための商品開発や販路開拓等に業務時間の大半を割いているという。

みかわは豊川市と結んだ業務委託契約に基づき、ふるさと納税の返礼品の拡充、既存の返礼品のブラッシュアップに取り組んでいる。一例として、豊川市のラーメン店と製粉業者とみかわが協力してカップラーメンの開発に取り組み、ふるさと納税の返礼品とした。初期ロットの3,600個は2か月でほぼ完売し、増産が計画されているという。

豊根村にはチョウザメの陸上養殖に取り組む業者があり、村は業者に対してさまざまな支援を行っている。みかわ設立のタイミングで、はじめてチョウザメの卵からキャビアを生産することができた。当初、キャビアをふるさと納税の返礼品とするとともに、村内の宿泊施設での食事で提供していた。しかし高価なこともあり、売り上げが伸び悩んでいたため、豊根村からキャビアの販路開拓、商品のブラッシュアップ等の相談がみかわに寄せられた。みかわは、地域のものを、地域を訪れた人びとに消費してもらいたいという思いから、蒲郡市のあるホテルに相談を持ち掛けたところ、ホテル側からは一緒にキャビアづくりをさせて欲しいという回答が得られた。

64 ヒアリングの際にお聞きした個別企業名等はださない。関心のある方は、日本福祉大学 学園創立70周年記念サイト「日本福祉大学 チャレンジファイル #8 地域金融の将来」(https://www.n-fukushi.ac.jp/70th/special_project/p8/)を参照されたい。

65 <https://www.cs-mikawa.co.jp/>

66 <https://www.cs-mikawa-s.jp/>

キャビアは冷凍したものを解凍して料理に使用するが、解凍後は3日以内に食べきらなければならない。料理では一人あたり6グラムを使用するため、当初の1瓶25グラム入りの製品だとロスが生じることがあり、ホテル側から1瓶あたりのグラムを減らしてはどうかとの提案があった。それを受けて、みかわが村と業者に12グラム入りの商品の生産を提案した。みかわは信金中金が設立した地域商社しんきん地域創生ネットワークを活用し、九州に12グラム用の瓶の生産業者があるとの情報を得た。瓶の生産者を紹介してもらい、商品を生供給してもらえることになった。また、キャビアの塩分濃度についても、ホテル側の意見を取り入れて改善がなされた。これらの取り組みの結果、直近に生産したキャビアはほぼ完売したそうである。

みかわは、地域の眠れる宝物の発掘・販路開拓にも取り組んでいる。新城市の工芸品・土産物となっているある商品を2023年の年末から24年の年始にかけて豊川稲荷の門前で販売するとともに、海外での販売を目指し、販路開拓に取り組んでいるという。

ヒアリングの際、青山社長からお聞きした言葉を紹介してこの項を終わる。「われわれは、主役でなくて脇役でよい。地域のファーストコールカンパニーでありたいと思っている。困りごと、販路拡大などのお手伝いをして欲しいと思ったときに、みかわに相談しようと思ってもらえるような信頼関係を築き、地域の発展のために活動する集団にしたい。」

8. むすび

地域金融機関は、地域の事業者を支援することが求められている。地域金融機関が行う事業者支援は、地域の中小企業等に対する資金面からの支援のみではなく、コンサルティング機能を発揮して、さまざまな角度から本業を支援することをも含むものである。地域金融機関による地域商社の設立は、地域の事業者の新規顧客や販路の開拓、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発等を支援するための取り組みの1つである。

みかわの青山社長のお話から、地域商社の設立は地域金融機関の中でも特に信用金庫など協同組織金融機関にとって魅力のある取り組みであることがわかった。

協同組織金融機関である信用金庫が本体で事業者を支援する場合、支援の対象は会員に限定される。しかし、信金が地域商社を設立して事業者を支援する場合、支援の対象者は信金の会員に限定されず、地域の事業者全体を対象とすることができる。信金にとって、業務高度化等会社である地域商社を設立することの最大のメリットがここにある。信金が設立した地域商社の支援対象が信金の会員に限定されてしまえば、支援を必要としていても地域商社から支援を受けることができない事業者がでてくる。地域商社に期待される機能は、新規顧客や販路の開拓、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発等を通じた地域の生産者の収益力向上、ひいては地域経済の活性化に貢献することである。したがって、重要なのは、地域商社の支援の対象が地域商社の設立母体である金融機関の取引先かどうかではなく、その事業者を支援することによって、地域の生産者の収益力向上、そして、それが地域経済の活性化に資するかどうかである。

ただし、地域経済の活性化という場合、それは必ずしも地域の事業者を増やすことではない。みかわの青山社長によれば、みかわは地域の事業者を増やすことを目指すのではなく（増えるに越したことはないが）、地域の事業者を減らさないために事業者支援を行っているという。活動基盤とする地域の事情によって異なるであろうが、少子高齢化による人口減、中小・零細企業の後継者不足等の問題に直面している地域を活動基盤とする地域商社や地域金融機関に共通する考え方なのではないだろうか。

いま地域商社が直面している課題は、認知度の向上を図ることである。第2節で紹介した家森ほか（2022a）によれば、2021年10月時点での調査であることを割り引いて考えても、金融機関が地域商社を設立して運営していることが、企業経営者に知られていない。地域商社の存在を知ってもらわないことには、当然、利用にはつながらない。では、認知度の向上を図るには何が必要だろうか。それは、地域の事業者に対する支援実績、成功事例を積みあげることである。地域金融機関によって設立された地域商社が支援において実績をあげるためには、必要に応じて、地銀であれば地銀のネットワーク、信金であれば信金のネットワーク、さらには地域商社同士のネットワークを活用して事業者の課題解決に貢献し続けなければならない。また、外部の専門家との連携が必要になることもある。さらに理想をいえば、筆者は活動地域を同じくする金融機関同士（たとえば地方銀行と信用金庫など）が連携することも必要だと考える。そういう意味において、地域金融機関が共同出資して設立した地域商社の今後の活動に期待したい。

家森ほか（2022b）によれば、地域商社事業を利用したことがある者が利用を決めた理由は、「金融機関からの助言や勧め」が67.4%、「金融機関の信用力を利用できる」が18.6%、「顧問の公認会計士や税理士からの助言や勧め」が16.3%、「知人や同業者、取引先からの助言や勧め」が14.0%、「コストが安い」が9.3%、「自力では難しいルートの開拓が可能になる」が9.3%などとなっている⁶⁷。地域商社がさまざまなネットワークを活用して支援実績を積むことにより、既存の支援先は、次の機会にもまたこの地域商社に相談してみようとなる。地域商社が実績を積みあげていけば、支援先の事業者やその事業者の顧問税理士の口コミ等を通じて同業者や取引先、他企業の顧問税理士等が地域商社を認知するようになる。そこに設立に関与した地域金融機関からの勧めが重なれば、地域商社の利用がさらに進むと考えられる。

地域商社による事業者支援が実績をあげると、結果として、地域商社の設立母体である地域金融機関において預金口座が増加したり、商品開発や商品の製造等のための資金需要が増加したりすることも考えられる。そうなれば金融機関にとってはありがたい。しかし、それはあくまでも結果であって、地域金融機関と地域商社がまず目指すべきは、自らの活動基盤である地域で頑張っている事業者の収益力向上を支援することであり、地域経済の活性化に貢献することである。地域の事業者の収益力向上、地域経済の活性化なくして、地域金融機関および地域商社の存続はない。

67 家森ほか（2022b）60ページ－61ページ。

参考文献 (URL 最終確認日: 2023 年 10 月 22 日)

- 青木ふみ (2022) 「銀行の業務範囲規制をめぐる経緯と論点」『調査と情報』(国立国会図書館), 第 1165 号.
- 荒井伴介・脇裕司・杉本陽・豊永康史 (2021) 「2021 年銀行法等の一部を改正する法律の概要—ポストコロナに向けて日本経済の回復・再生を力強く支える金融機能を確立するための制度整備—」『金融法務事情』No.2170.
- 閣議決定 (2015) 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 —ローカル・アベノミクスの実現に向けて—」(2015 年 6 月 30 日).
- 閣議決定 (2019) 「第 2 期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』」(2019 年 12 月 20 日).
- 金融庁 (2019) 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 (新旧対照表)」.
<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20190807-1/10.pdf>
- 金融庁 (2021a) 「新型コロナウイルス感染症等の影響による社会経済情勢の変化に対応して金融の機能の強化及び安定の確保を図るための銀行法等の一部を改正する法律案新旧対照条文」.
<https://www.fsa.go.jp/common/diet/204/01/shinkyuu.pdf>
- 金融庁 (2021b) 「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」.
<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211110/03.pdf>
- 金融庁 (2023a) 「企業アンケート調査の結果」(2023 年 6 月 28 日).
<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryuu/questionnaire/230628/01.pdf>
- 金融庁 (2023b) 「2023 事務年度 金融行政方針」(2023 年 8 月 29 日).
https://www.fsa.go.jp/news/r5/20230829/230829_allpages.pdf
- 工藤修 (2020) 「地域商社による地域ブランド戦略」『あきた経済』No.496.
- 栗原誉志夫 (2022) 「地方創生を担う『地域商社』の動向—着目すべき 3 つのポテンシャル—」(三井物産戦略研究所レポート).
https://www.mitsui.com/mgssi/ja/report/detail/_icsFiles/afieldfile/2022/10/21/2210j_kurihara.pdf
- 小出篤 (2020) 「わが国における銀行・銀行グループの業務範囲規制について」『金融庁金融研究センターディスカッションペーパー』DP2020-6.
- 小宮俊 (2021) 「地域金融機関における銀行業高度化等会社の実務と今後の展望」『金融法務事情』No.2165.
- 小宮俊 (2022) 「令和 3 年改正銀行法の概要—政府令・監督指針の改正およびパブリックコメントを踏まえた要点解説—」『金融法務事情』No.2179.
- 鈴木文彦 (2023) 「急増する地銀子会社の現在地 多角化戦略の帰趨に関わる投資専門会社の位置づけ」(大和総研レポート).
https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20230621_023857.pdf
- 大同生命 (2023) 「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』2023 年 4 月度調査レポート～新規顧客・販路の開拓は道半ば、課題は人材不足～」.
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/pdf/202304.pdf>
- 地方銀行協会企画調査部 (2021) 「地域の魅力を発信する地域商社」『地銀協レポート』Vol.1.
- 地方銀行協会企画調査部 (2022) 「改正銀行法を契機とした新たな銀行ビジネスの展開」『地銀協レポート』Vol.4.
- 中小企業庁編 (2015) 『中小企業白書 2015 年版 ～地域発, 中小企業イノベーション宣言!～』.
- 中小企業庁編 (2020) 『中小企業白書 小規模企業白書 2020 年版⑤ 地域で「価値」を生み出す小規模事業者』.
- 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局 (2017) 「地方創生に関する都道府県・指定都市担当課長説明会」(2017 年 1 月 17 日)における配布資料「モデル的な事業に関する参考資料」(資料 13-2).
https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/tihouseisei_setumeikai/h29-01-17-siryoy13-2.pdf

内閣官房・内閣府・農林水産省・経済産業省・国土交通省・日本政策金融公庫（2023）「地域商社に関する支援メニュー」（2023年7月）。

https://chiikisyousya-network.go.jp/html/template/default/assets/pdf/shienseido_20230731.pdf

中川内克行（2018）「特集 地域商社 設立相次ぐ 全国で100以上に、地方創生の一翼担う」『日経グローバル』No.353。

中村伊知雄（2023）「金融機関による地域・顧客の課題解決支援～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて～」（2023年2月27日，日本銀行 金融高度化ワークショップ（資料1））。

https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230331a2.pdf

中村郁博（2020）『図解入門ビジネス 最新 地域商社の基本と仕組みがよ～くわかる本』秀和システム。

中村郁博（2021）「地域商社による『地域の稼ぐ力の向上』を実現するための重要な要素とそれに基づく有効策」『東洋大学 PPP 研究センター紀要』第12巻。

日本商工会議所（2022）『『地域商社』の活用等による各地商工会議所の販路開拓支援の取組みについて』（2022年3月）。

https://www.jcci.or.jp/chiiki/hanro/2021_chiikiryoku/0322_Regionaltradingcompany.pdf

日本政策投資銀行産業調査部・日本経済研究所地域本部地域振興部（2017）「域内商社機能強化による産業活性化調査」（2017年4月）。

https://www.dbj.jp/topics/region/industry/files/0000027121_file2.pdf

日本政策投資銀行地域企画部・日本経済研究所地域本部（2018）「地域商社の成長に向けた戦略調査＜概要版＞」（2018年7月）。

https://www.dbj.jp/topics/region/industry/files/0000030621_file2.pdf

古江晋也（2022）「協同組織金融機関でも可能になった子会社としての『地域商社』 信金・信組が『総合サービス業』へと変貌する可能性」『週刊金融財政事情』2022年1月4日・11日号（第73巻第1号）。

本間晶・九本博延・本行克哉（2020）「金融機関の業務範囲等に関する新たな規制緩和 『5%ルール』の例外措置の拡充，銀行業高度化等会社の審査目線の明確化」『週刊金融財政事情』2020年1月6日号（第71巻第1号）。

家森信善・浅井義裕・相澤朋子・尾島雅夫・海野晋悟・橋本理博（2022a）「金融機関の事業性評価の現状—企業アンケート結果を基に—」，家森信善編『ポストコロナにむけた金融機関による事業性評価と金融を超えた支援』神戸大学経済経営研究所（経済経営研究叢書 金融研究シリーズ No.11），第2章。

家森信善・浅井義裕・相澤朋子・尾島雅夫・海野晋悟・橋本理博（2022b）「金融を超えた幅広い金融支援とコロナ禍—企業アンケート結果を基に—」，家森信善編『ポストコロナにむけた金融機関による事業性評価と金融を超えた支援』神戸大学経済経営研究所（経済経営研究叢書 金融研究シリーズ No.11），第3章。

和田望花・星野瑠実・岩井優香子・松本宗一郎（2023）「信用金庫・地域商社による地域内および地域・都市間商流の創造—信用金庫が保持するネットワークに着目して—」『商工金融』2023年3月号（第73巻第3号）。

渡邊雅之・松崎高夫（2023）「事例で学ぶ銀行グループ会社業務範囲規制 第6回 他業銀行業高度化等会社」『金融法務事情』No.2210。