

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第25巻 第3号(通巻641号) 2026.3

AIと大学

人手不足を背景に重要性を増す中小企業の「人材育成」

—中小企業ならではの“強み”を活かした展開へ向けて—

地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは④

—三島市(静岡県)・三島信用金庫によるスタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦—

相続に伴う資産移転に関する動向と地域金融機関の課題

新NISAの普及とさらなる拡大に向けた課題

—「貯蓄から投資」へのシフトと信用金庫の取組みの可能性—

ふるさと納税の現状と課題

—経費を巡る議論の論点整理を中心として—

**信金中央金庫**

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

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

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2026年3月号 目次

	AIと大学	信金中金月報掲載論文編集委員 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)	2
調 査	人手不足を背景に重要性を増す中小企業の「人材育成」 —中小企業ならではの“強み”を活かした展開へ向けて—	鉢嶺 実	4
	地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは④ —三島市（静岡県）・三島信用金庫による スタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦—	藁品和寿 佐藤愛佳	22
	相続に伴う資産移転に関する動向と地域金融機関の課題	大里怜史	33
	新NISAの普及とさらなる拡大に向けた課題 —「貯蓄から投資」へのシフトと信用金庫の取組みの可能性—	大里怜史	44
	ふるさと納税の現状と課題 —経費を巡る議論の論点整理を中心として—	大橋一平	54
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（1月）		62
統 計	統計データ掲載サイトのご案内		64

AIと大学

信金中金月報掲載論文編集委員

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)

大学生がAIを利用してレポートや卒業論文を書いているという噂は、読者の皆さんも聞いたことがあると思います。就職活動でもAIでエントリーシートを作成する学生が増えてきたので、書類選考を廃止し、面接を重視する企業も増えてきました。同僚や他大学の教員と話す、学生のAI利用が話題に上ることも多くなりました。ある先生からは、学生の発想力を調べるための課題を出したところ、AIで調べてきたからなのか、同じような内容のものが多かったと聞きました。学生としては、発想力をアピールするよりも、正解（と思われるもの）を示したかったようです。良いレポートだと思ったら、後でAIを使って書いたということが分かったりするので、良いレポートを読んだときに、「自分で書いたのか」と疑心暗鬼になってしまうこともあります。別の先生の話では、学生に質問をしたら、「AIが、そのように言っていました」と回答されたそうです。本当かどうかは分かりませんが、先生の前でスマートフォンを取り出し、AIを使って調べる強者もいるそうです。

人文・社会科学系の学部では、問いを立て、その答えを導くことが教育の基本ですので、AIで安易に答えを導出すると、学生の論理的な思考力を養えません。このような状況ですので、日本では、多くの大学がAIの使用に注意を与えたり、禁止したりしています。しかし、中国では、積極的にAIを使っている大学もあります。昨年、中国の大学に講演に行った方の話しを聞く機会があったのですが、その大学は有料版の高性能のAIを契約し、教職員だけでなく、学生も使っているようです。学生時代にAIを使うことで、卒業後にAIを仕事で使いこなすことができ、それが最先端技術の開発につながります。その方は、中国ではAIを利用した自動運転の車が普及していることに衝撃を受け、日本では、大学がAIを禁止しているので、技術開発が遅れるのではないかと心配していました。

新しい技術が普及すると、その技術と大学（特に、人文・社会科学系学部）が良い関係を築くまでには時間が掛かります。筆者が大学教員になったのは2001年ですが、ちょうど、インターネットで世界中の資料を簡単に入手できるようになりました。キーワードを入力すれば、関連する資料を簡単に探せるようになり、ファイルもダウンロードできるようになりました。知らない用語も検索サイトで簡単に調べられるようになりました。研究面で

は良いことばかりですが、教育面では、コピペ（コピー＆ペースト）で書いたレポートが増えてきました。検索結果の上位のホームページを複数コピーして、ワープロに貼り付けて、書式を整えて完成させるというやり方です。これでは、教育効果がないだけでなく、著作権を侵害することになります。この頃から、大学では「剽窃（ひょうせつ）」という言葉が良く使われるようになり、剽窃もカンニングと同様に処分されるようになりました。

不正行為として処分するだけでなく、多くの大学で、1年次に、大学での学びやレポートの書き方等を教えるようになりました。授業では、問いを立てて、答えを導くことも教えていますので、「問いと答え」という言葉も良く使われるようになりました。また、独自の新しい答えが求められるようになりました。学生は新しい答えを出せるように努力しており、興味深いレポートや卒業論文も増えてきました。それでも、コピペのレポートはありますが、多くの大学で、インターネットが日常的に使われる時代に合った教育ができるようになりました。

AIの普及のスピードは予想以上に速いので、新しい課題に直面しています。AIを使えば、自分で資料を読み込み、一生懸命に考えなくても、問いに対する答えが簡単に得られます。しかし、AIは時々誤った回答をしますので、必ずしも正解を示してくれません。AIに書かせた文章が正しいかどうかを判断するためには、その分野の基礎的な知識や、論理展開を確認できる思考力が必要になります。また、AIでは膨大な資料から答えを導いてもらえますが、それらの資料は誰かの著作物です。AIを利用しても、他人と同じ答えしか得られませんので、自分のオリジナルな答えを出すには、AIを超える必要があります。論理的な思考力だけでなく、発想力も求められるようになります。AIと大学教育が良い関係を築くことができれば、新しい能力を身に付けた優秀な学生を社会に送り出すことができます。

これまで、学生がAIを正しく利用していない事例を述べてきましたが、もちろん、多くの学生は正しく利用しています。最近、AIで英文を添削することができますので、学生の英語の発表も格段に上達しました。AIで添削すると、文法の誤りが修正されるだけでなく、日本語の独特の表現や専門用語も正しく翻訳してもらえます。学生は、翻訳した英文を何度も読み込んでから発表するので、良い発表が増えてきました。自信を持って発表できるので、英語での補足説明もアドリブでできるようになりました。新しい技術が出てくると、教員も学生も振り回され、試行錯誤を繰り返しますが、最終的には、良いところに落ち着くようです。それが、より良い社会につながるように、筆者も試行錯誤を繰り返していきます。

人手不足を背景に重要性を増す中小企業の「人材育成」

— 中小企業ならではの“強み”を活かした展開へ向けて—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 人材育成、人手不足、生産年齢人口、経営資源、人的資本経営、モチベーション、エンゲージメント、人事評価制度、職場環境整備

(視 点)

近年、多くの中小企業が極めて厳しい人手不足の状態に陥っており、その深刻度合いはバブル崩壊後の30数年の中で最も厳しい状況にあると推察される。こうしたなかで、中小企業は人材確保(採用・定着)への的確な対応が求められる一方で、人事関連施策や職場環境整備も含めた人材育成への対応もますます重要となっている。

本稿では、先行して発刊している信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは」に続くものとして、あらためて中小企業の「人材育成」にフォーカスし、実際の取組事例等も交えながら、その在り方などについて考察してみた。

(要 旨)

- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所がとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」において人手過不足判断DIに着目すると、近年はバブル崩壊以降30数年のなかでも最も厳しい人手不足の水準で推移している。これは、景気循環的な要因もさることながら、中長期的に進展している生産年齢人口減少などの構造的要因も影響を及ぼしているものとみられる。
- 中小企業がこうした状況を打開していくためには、人材確保(採用・定着)もさることながら、従業員の能力開発や成長をにらんだ「人材育成」にも一段と注力していく必要がある。
- 中小企業における「人材育成」は、人事関連の制度やルールなどとも連動させながら、トータル的に取り組んでいくことが望ましいとみられる。しかし、規模の小さい企業ほど人事評価制度の必要性を認識していないなどの実態もあり今後の課題といえる。
- 本稿で紹介した中小企業の経営事例を振り返ると、経営者を起点とする双方向の濃密なコミュニケーションの継続的な実践や、常に最適を求める制度・ルール運用の柔軟性など、大企業のような巨大組織では成し得ない、中小企業ならではの“強み”が存分に活かされた取組みがそれぞれにみられ、極めて示唆に富むものであった。

はじめに

全国の中小企業はいま、30数年ぶりとなる空前の人手不足に直面している。目下の人手不足は、コロナ禍以降の経済社会活動の回復傾向という景気循環的な要素に加え、人口減少や少子高齢化の進展などに起因する構造問題としての様相も呈しているといわれている。こうしたなか、全国の中小企業においても、当面の対応という次元を超えて、中長期的な視点からも戦略的に人材確保や人材育成へ取り組んでいくことの重要性が高まっている。

こうしたなかで本稿では、中小企業における人材の「確保」と「定着」にフォーカスして先行して発刊した信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは」に続くものとして、あらためて中小企業の「人材育成」にフォーカスし、実際の取組事例等も交えながら、中小企業ならではの「人材育成」の在り方などについて考察してみた。

なお、一概に「人材育成」といっても、その取組みは能力開発や教育訓練にとどまらず、人事評価制度との連携や、従業員1人ひとりのモチベーション向上に結び付くような職場環境の整備など、企業という組織の構成員としての「ヒト」そのものと密接に関連する取組みが求められる。これはまさに、経営の神様とも称される故・松下幸之助氏の名言「企業は人なり」と言われる所以そのものでもある。昨今では「人的資本経営」に象徴されるように、「ヒト」そのものに焦点を当てた考え方があらためて経済社会で脚光を浴びている。

そういった状況もあり、本稿の限られた紙面のみで「人材育成」のすべてを語り尽くすことはできないが、目下の人手不足に直面する全国の中小企業にとって、中長期的な目線から戦略的に「人材育成」へ取り組んでいくうえでのきっかけのひとつとなればとの思いでとりまとめた。ご一読いただければ幸いである。

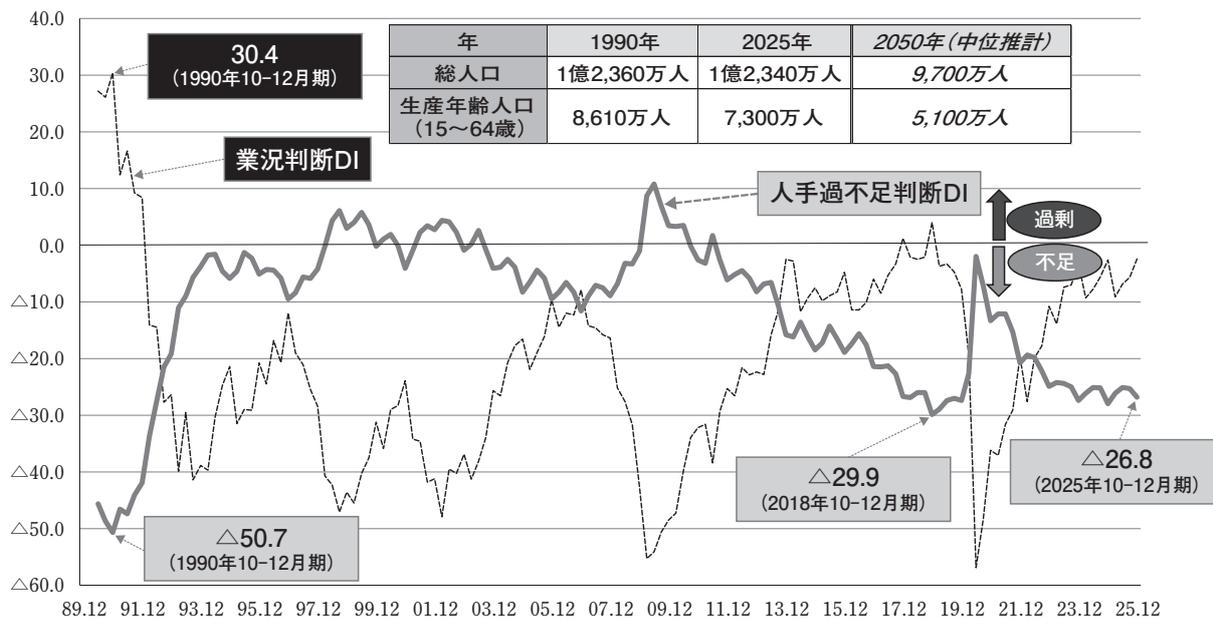
1. 人手不足時代のなかで重要性を増す中小企業の「人材育成」

(1) 人手確保の困難化傾向は生産年齢人口の減少等に起因する構造問題の様相も

近年、中小企業の人手不足感が顕著に厳しさを増すなか、事業継続へ向けて人材の確保・育成へ取り組んでいくことの重要性が一段と高まっている。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」の集計結果をみると、近年の中小企業の人手不足感は、バブル崩壊後30数年ぶりともいえる極めて厳しい水準で推移している（**図表1**）。直近2025年10-12月期調査の人手過不足判断DI（「過剰」-「不足」、マイナスであれば人手「不足」超）は△26.8と、コロナ禍直前の△29.9（2018年10-12月期）には若干及ばないものの、バブル崩壊後では最高

図表1 人手過不足判断DIの推移（1990～2025年）および生産年齢人口等の定点比較



(備考) 1. 総人口および生産年齢人口について、1990年は総務省統計局「国勢調査」による確定値、2025年は総務省統計局「人口推計」による推計値(概数)、2050年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」の中位推計よりそれぞれ抽出
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」のデータをもとに作成

水準近辺での動きとなっており、近年の中小企業の人手不足感は極めて厳しい状況にあることがうかがえる。

また、近年のこうした中小企業の人手不足感の高まりは、景気循環的な要因もさることながら、中長期的視点から見たわが国の人口構成に起因する構造問題でもある。例えば、労働力の中核を担う生産年齢人口(15～64歳)の絶対数に着目すると、1990年当時と2025年時点で比較したわが国の総人口がほとんど変わっていないなかで、その間の生産年齢人口は少子高齢化傾向の強まりで8,610万人から7,300万人へと1,300万人以上もの減少となっており、そもそもその部分で人手確保が困難化しやすい方向で推移してきたことが示唆されている。また、今後を展望しても、わが国の総人口がすでに減少局面入りしているなか、少子化と高齢化の一段の進展も見込まれることから、2050年時点の生産年齢人口は5,100万人(中位推計)と、“絶対数”の減少は一段と加速していくものと予想されている。

こうしたことを背景に、量的な面からみた人材確保の困難化傾向は、中長期的な観点から見た構造問題の様相をも呈しているとみられる。目下の人手不足に頭を痛める中小企業の経営の現場においても、今後はこれまで以上に多様な観点から人材の確保・育成へ取り組んでいくことの重要性がますます高まっていくといえる。

(2) 「ヒト」が持つ無限の可能性を最大限に引き出す「人材育成」

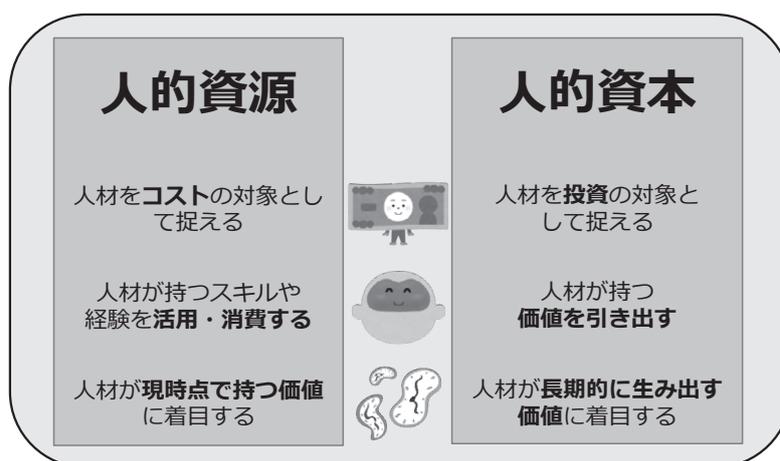
構造的ともいえる人手不足に直面する中小企業が、このような困難な局面を打開していくうえで、まずは人材の確保と定着を図っていくことが重要な経営課題であることはいうまでもない^(注1)。しかし、生産年齢人口の減少傾向などを背景に、新たな人材の確保が必ずしも容易でないとすれば、今後は人材確保への取り組みと併せ、すでに組織の構成員となっている既存の従業員の能力開発や成長につながる「人材育成」にも一段と注力していくことが、戦略的な人手不足対策のひとつとして重要性を増していくものと思われる。人材の確保と育成は表裏一体の関係にあり、「人材育成」で成果を上げていくことができれば、結果的に人材確保の面でも良い結果をもたらしていくことが期待できよう。

なお、一般に企業経営にとっての主要な経営資源として「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つがあげられることが多いが、このうち「ヒト」は、4つの中で唯一、時間の経過によっても劣化しない経営資源といえる。また、そればかりでなく、ヒトは「人材育成」を通じた能力開発等が進展していくことで、企業の成長をけん引する原動力となっていく無限の可能性をも秘めたものであると考えられる。

さらに、近年、各方面で脚光を浴びている「人的資本経営」という考え方では、経営資源のひとつであるヒトに着目しつつも、これを企業の「資源」を超えた「資本」として捉え、「投資」などを通じてその価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上を目指すものと捉えている(図表2)。

いうまでもなく、企業として取り組んでいく「人材育成」は、ヒトが持つ無限の可能性を最大限に引き出していくための要諦であり、個々の従業員の成長やモチベーション向上を通じて、最終的には企業価値向上にも直結していくものであると思われる。

図表2 人的資源と人的資本



(備考) 内閣府「人的資本可視化指針」、(株)HQ資料などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

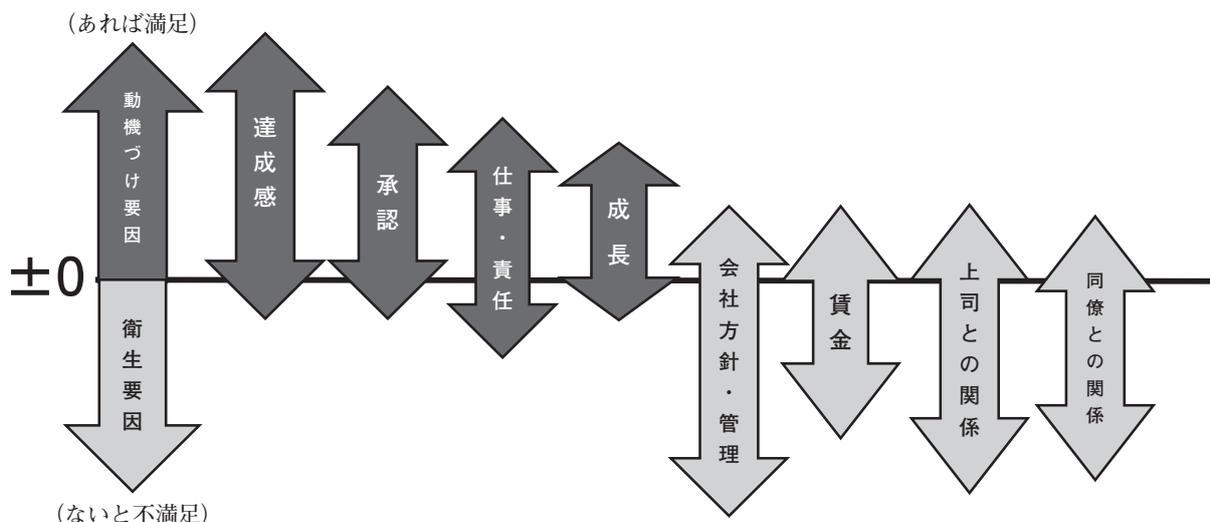
(注)1. 中小企業の人材確保にかかる取組事例等については、信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは―個性や強み」の発信を通じたモチベーション向上がカギー」も参照願いたい。

(3) 人事関連施策として「人材育成」へ取り組んでいくことの必要性

本稿に先立ち人材確保の方向性を論じてきた信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは」では、モチベーション向上の重要性を示す先行研究のひとつとして、「ハーズバーグの二要因理論（動機付け要因、衛生要因）」を紹介した（図表3）。

これを企業として取り組むべき「人材育成」の観点からあらためて着目すると、動機付け要因の中でも「成長」というキーワードにおいて、とりわけその関連性が想起される。しかし、動機付け要因のところにみられる「達成感」や「承認」、あるいは衛生要因のところにみられる「会社方針・管理」や「賃金」など、それぞれがモチベーション向上には不可欠であり、これらを包含するものが、まさに人事制度（人事評価制度）であると考えられる。従業員のモチベーションを高めていくためには、教育訓練や能力開発などの直接的な「人材育成」のみに捉われることなく、企業それぞれの特性に応じた人事評価制度や賃金制度の整備なども含め、トータルな視点で取り組んでいけることが望ましいとみられる。

図表3 ハーズバーグの二要因理論（動機付け要因、衛生要因）のイメージ図

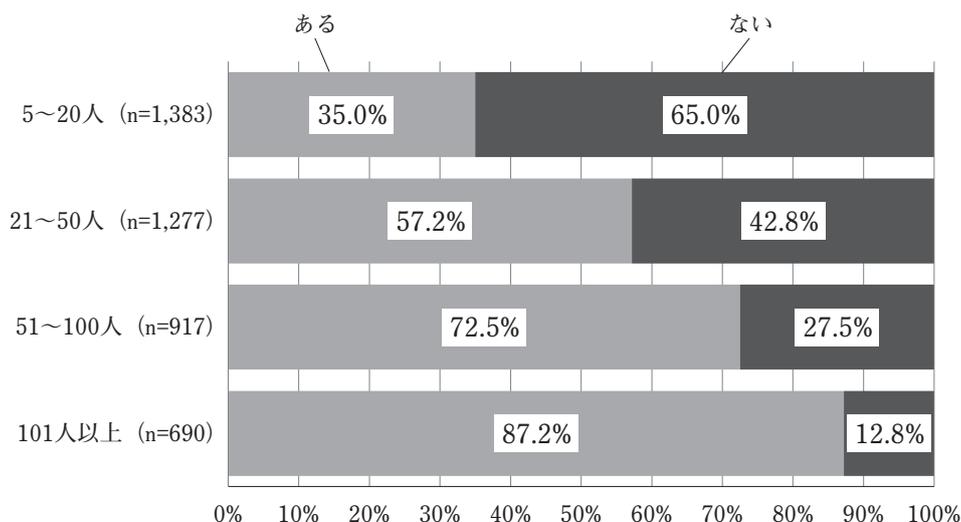


(備考) 荻須清司「ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度」(2025年4月10日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成した図表（信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは」の図表6）を転用

ちなみに、「中小企業白書・小規模企業白書（2022年版）」より、人事評価制度の有無を従業員規模別にみると、101人以上の企業の9割近くが人事評価制度があると回答しているのに対し、従業員5～20人の企業では4割弱に過ぎないなど、企業規模による差異が大きいのが実態となっている（図表4）。

また、人事評価制度が「ない」と回答した企業についてその理由をみると、従業員規模が小さい企業では「従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため」との回答割合が高くなっている。一方、規模が大きい企業では「制度を設けても運用が困難であるため」との回答割合が高く、人事評価制度を設けていない理由は、企業規模によって差異があることも明らかとなっている（図表5）。

図表4 従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



(備考) ㈱帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(中小企業庁「中小企業白書(2022年版)」第2-2-36図)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 従業員規模別に見た、人事評価制度を設けていない理由

	5～20人 (n=877)	21～50人 (n=531)	51～100人 (n=244)	101人以上 (n=84)
従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため	82.2%	59.5%	41.4%	19.0%
制度を設けても運用が困難であるため	14.8%	30.9%	34.8%	53.6%
人事評価をしても給与に反映できないため	10.6%	17.5%	13.9%	15.5%
従業員を評価する風土がないため	8.1%	12.8%	17.6%	19.0%
制度設計の方法が分からないため	7.6%	12.8%	12.7%	16.7%
導入後、従業員の反発が予想されるため	3.9%	6.8%	4.9%	4.8%
その他	2.9%	5.6%	14.8%	14.3%

(備考) 1. 複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2. ㈱帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(中小企業庁「中小企業白書(2022年版)」第2-2-40図)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「人材育成」をも視野に入れた人事評価制度の整備という点、一部の中小企業にとっては、ハードルが高いもの、あるいは自社の規模などからして必要ないもの、などと捉えられがちな面はあるとみられる。とはいえ、公平・公正を重視する昨今の経済社会情勢等を勘案すると、経験や勘に頼る人事施策のみでは、やがて限界が見えてくる可能性も高いと考えられる。未整備のまま奔走し続けている中小企業においても、あらためて「人材育成」の重要性等を見つめなおし、自社の特性に応じた社内ルールの整備など、支援機関等の協力も受けながら、できるところからスタートしてみることも肝要なのではないだろうか。

2. 人手不足を乗り越えて「人材育成」に取り組む中小企業の事例紹介

以下では、人手不足時代の「人材育成」をにらんだ社内体制整備等に取り組む中小企業の事例として3件のケースを紹介する。時代の要請に対応し続ける経営者たちの意欲的な取り組みには示唆に富む部分が多く、参考となる。

(1) 株式会社スリーベル（東京都西東京市）

① 高齢者デイサービスや放課後等デイサービスなどを多店舗展開

株式会社スリーベルは、東京郊外の西東京市を中心に、高齢者デイサービス「スリーベルデイ」、障がい児をサポートする放課後等デイサービス「クローバーよつばのいえ」などを多店舗展開する福祉関連事業者である。近年では、保育事業、結婚相談所事業、警備事業も展開するなど、幅広く「人」に関連する分野へ事業領域を拡大させながら今日に至っている（図表6）。

創業者で代表取締役の鈴木剛氏（65）は、2000年の同社設立当初から携帯電話の代理店業務を中心に事業を展開してきた。しかし、2008年の端末販売方式の大幅変更などを受けて事業環境が激変。これを契機に同事業からの全面撤退を決断するとともに、一転して将来の少子高齢化を見据え、2009年からは小規模で一軒家タイプの高齢者デイサービス施設の多店舗化へ踏み出した。さらに、知人のアドバイスなどを受けて、2015年からは障がい児を預かる放課後等デイサービス施設の多店舗化も進め、

図表6 株式会社スリーベルの概要



同社の概要	
社名	株式会社スリーベル
代表	鈴木 剛
所在地	東京都西東京市
創業	2000年(平成12年)
従業員数	約300名(うち正社員約120名)
業種	高齢者デイサービス、放課後等デイサービス、保育園等

(注) 写真(上)は鈴木剛社長、(下)は本社が入居する建物外観
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

この2つが現在の収益の2本柱となっている。

現在では、高齢者デイサービス「スリーベルデイ」(図表7) 12か所、放課後等デイサービス「クローバーよつばのいえ」(図表8) 13か所、保育園「どれみ保育園」(図表9) 1か所などを、本社事務所にほど近い西武池袋線「ひばりヶ丘」駅を中心に広域展開している。年間延べ利用人数約9万人、グループ年商約12億円、従業員数約300名(うち正社員約120名)を擁する中堅企業として躍進を続けている。

② 社員それぞれの価値観を尊重した職場環境づくりを実践

鈴木社長は、社員1人ひとりの考え方や価値観を尊重する「価値相対主義^(注2)」という考え方の下、それぞれの社員がそれぞれの価値観で「自己実現」できるような職場環境づくりを実践している。例えば、同社では社員1人ひとりの希望(自己実現への道のり)に合わせられるよう、以下に示すような3通りの働き方を設け、その働き方に応じた給与体系を明確化している。すなわち、①管理者や幹部候補など上を目指して役職者としてバリバリ働きたい(給料を多く欲しい社員には責任と権限をどんどん与えて仕事を楽しんでもらう)、②家庭やプライベートを重視しつつ仕事とうまく両立させていきたい(家族の団らんやプライベートを重視したい社員には中程度の責任と権限で会社に貢献してもらおう)、③自分の夢や目標の実現のため空いた時間で限定的に働きたい(人生の目的が他にあり当社との関わりを限定的に考える社員には責任と権限を与えず責任者の指

図表7 高齢者デイサービス(スリーベルデイ石神井公園)の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 放課後等デイサービス(クローバーよつばのいえにいざ)の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 保育園(どれみ保育園東久留米西口)の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 価値相対主義とは、善悪や正義といった価値や基準は絶対的なものではなく、個人の良心の決断や感情の選択、あるいは文化・歴史・文脈などに依存して決まるという考え方。普遍的基準とは対極に、多様性と寛容を重視する考え方で、その考え方は古代ギリシア時代(紀元前5～4世紀ごろ)まで遡るともいわれている。

示のもと時間内に集中した仕事をこなしてもらおう)といった3通りの基本的な働き方を、社員が自由かつ柔軟に選択できるような就業環境を整え、社員1人ひとりの自己実現へ向けて会社を利用してもらえるよう、全面的にサポートしている。

経営管理面では、毎月1回、4つの事業部ごとに責任者が集まり、事業所ごとの売上と経費の報告をしたうえで、利益(≒賞与の原資)がいくら出て、社員に配分できる賞与の総額が今月いくら増えたかを1円単位で全社員が確認できる仕組みが構築されている。賞与総額の配分は、事業所ごとにその施設長と事業部長の裁量で自由に決めることができるため、現場で働く社員にとっては経営指標の改善が賞与の増加に直結することを日々実感できるほか、管理職クラスの社員にとっても広範な裁量権そのものが管理職としての自己実現(働きがい)につながっている。また、福祉関係の資格取得など社員1人ひとりの努力次第で給与が上がる制度もあり、自身の成長が処遇改善にもつながっていく仕組みとして機能している。

さらに、同社ではチームワークとコミュニケーション能力を重視した全社的な取組みも活発に執り行われている。全社員が一堂に会する社員総会(年1回)(図表10)のほか、事業所ごとに年3回程度、会社負担で社長や管理職と飲む機会(参加は任意)が設けられ、「和して同ぜず」のごとく、立場の違いを超えて大いに語り合うことが奨励されている。

このほか、バーベキュー大会やフットサル、エステ併設の温泉旅館に宿泊する「ビューティーツアー」など、全社的な各種イベントも活発に行っているが、価値相対主義を掲げている社風を反映し、参加・不参加はまったくの自由という設定になっており、1人ひとりの考え方を尊重していくことに配慮しつつも、風通しの良い職場づくりを実現している。

鈴木社長のリーダーシップの下、明確化されたルールの中で、普段はそれぞれの拠点単位で活動している現場社員と経営陣が一堂に会し、リアルでコミュニケーションをとれる仕組みを構築・運営していることが、同社躍進の原動力のひとつとなっている。

図表10 社員総会の様子



(備考) 同社提供

③ 中長期目線で高めの経営目標を掲げて今後もさらなる躍進を指向

同社では、M&Aなども織り交ぜながら、現在の事業所数（計28か所）を3年後には40か所、さらにその5年後には80か所程度まで拡大させるなど、意欲的な経営目標を掲げることで、全社的な士気高揚へつなげている。

同社が展開するデイサービスや保育園などの現場は、いずれも利用者と直接的に触れていく仕事であることから、働き手にとっては日々苦勞も多い反面、「人のお役に立てていることを日々実感できる」というポジティブな面も持ち合わせている。実際、現場で働く社員からは「利用者がよりよく過ごせるようにするためにはどうしたらよいかを職員みんなで考えながら働けることは充実感に繋がります」などの声もあり、こうした自身の成長を実感でき、かつそれを公正に評価する同社の企業風土は、今後も躍進の原動力となっていくものと期待されよう。

(2) 有限会社ホテル湯の本・株式会社旅館寿亭 (三重県三重郡菟野町)

① 三重県北部の湯の山温泉で温泉旅館2施設を経営

有限会社ホテル湯の本は、三重県北部にそびえる鈴鹿山脈の名峰・御在所岳（標高1,212m）の麓の山里に立地する「湯の山温泉」で、温泉旅館「ホテル湯の本」（全24部屋、定員80名）を経営している。次代を担う西田太郎常務取締役（45）の祖父が、1959年（昭和34年）に開業した。以後、御在所ロープウェイ乗り場のすぐ前という好立地を生かしてファミリー層を中心に集客、温泉郷を代表する旅館としての地位を確立してきた。さらに、1998年には近隣の老舗温泉旅館「寿亭」（全36部屋、定員120名）の経営を同社の経営陣で継承、現在は2つの温泉旅館をそれぞれ別法人で経営している。西田常務は、株式会社旅館寿亭の常務取締役も兼任し、次代を担う立場からスタッフ総勢約110名にも及ぶ両社の経営を統括している（図表11）。

なお、「ホテル湯の本」（従業員約40名、うち正社員約20名）は、御在所岳を目指す複数の登山道の入り口にも近いことから、近年は登山関連客の利用が増加している。

図表11 (有)ホテル湯の本・
(株)旅館寿亭の概要



同社の概要	
社名	①有限会社ホテル湯の本 ②株式会社旅館寿亭
代表	西田厚子
所在地	三重県三重郡菟野町
創業	①1959年（昭和34年） ②1911年（明治44年）
従業員数	約100名 (2社合計、うち正社員約60名)
業種	温泉旅館業

(注) 写真(上)は取材対応いただいた西田太郎常務取締役、(下)は「ホテル湯の本」全景
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

このため、ホームページやYouTubeなどを通じた登山情報の発信強化や、独自に作成した御在所岳のジオラマ（立体模型）（図表12）をフロント前に設置するなど、登山関連客をターゲットとした集客を強化している。また、名古屋市街も一望できる展望露天風呂（図表13）は、日帰り入浴も可能とすることで、日帰りで御在所岳を訪れる登山関連客の取込みにも注力している。

一方、「寿亭」（従業員約70名、うち正社員約40名）（図表14）は、文人^(注3)や皇族にも慕われてきた110年超の歴史を有する老舗旅館として知られている。本館のモダンで個性あふれる6つの貸切風呂が人気で、客単価は2万円超とやや高めの設定ながら、ファミリー層やカップルなど幅広い客層の支持を得ている。一方、昭和初期に建てられた別館「水雲閣」は、歴史と伝統を有する貴重な木造建築物として、2007年に文化庁登録有形文化財に認定されている（文化財保護などのため現在は宿泊不可）。

両館は徒歩20分程度の距離にあり、現在のところ現場従業員間の人事交流はあまり行われていないが、数々の受賞歴を有する料理長を軸とした調理部門は密接に連携している。両館とも、伊勢海老や松阪牛などの三重県産食材の魅力を存分に活かした季節の料理には定評があり、リピーターを呼び込むうえでの原動力ともなっている。

図表12 「ホテル湯の本」のロビーに設置されている御在所岳のジオラマ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 名古屋市街も一望できる「ホテル湯の本」の展望露天風呂



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 御在所岳ロープウェイ乗り場付近から望む「寿亭」の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 長編小説「暗夜行路」や短編小説「城ノ崎にて」などの著者として知られる文豪・志賀直哉(1883～1971)は、湯の山温泉の「寿亭」にしばらくの間投宿し、短編小説「菰野(こもの)」を著したことも知られている。

② 利用者のみならず旅館のスタッフに対しても「感謝の心」を忘れない

西田常務は、先代社長（父親）の急逝を受け、まだ学生だった2004年初頭ごろより両社の経営に参画している。西田常務にとっては、母親（現社長の西田厚子氏（72））が「女将」という立場で陣頭指揮をとっていた旅館業は家業そのものであり、「いつかは」との思いは相応にあったものの、十分な引継ぎもないなかでの突然の経営参画には戸惑う部分も多かった。ただ、「女将」の活躍を身近で見てきた経緯もあり、「旅館経営は人が全て」であることを身をもって痛感しており、そうしたマインドが、今日に至るまで旅館経営の現場で存分に活かされている。

西田常務は、利用客はもちろんのこと、旅館で働くスタッフも含めて、すべての「人」を大切にしながら「おもてなし」や「感謝の心」を忘れることなく、日々の思いを共有していくことを心掛けている。定期的に行っているスタッフとの経営会議（図表15）では、日々の現場で起こる問題点の改善策や、旅行サイトのクチコミ情報の共有などを積極的に進めており、社員にとっては「スタッフの意見を取り入れてくれる会社」としてポジティブに受け止められている。こうした密なコミュニケーションなどを通じて、働きがいのある職場環境づくりの実現を目指している。また、2～3年目の先輩社員が新卒社員1人ひとりをきめ細かくフォローしていくメンター制度も取り入れており、だれもが「ここで働いていてよかった」と思えるような、自身の成長を実感できる職場環境づくりが、結果的に若手社員の定着率向上にも繋がっている。

図表15 「寿亭」のスタッフによる経営会議の様子



（備考）三重テレビ放送㈱の公式YouTubeチャンネル「ヘルメースの翼」（2024.2.15、三重県信用保証協会提供）より引用

③ 料理部門の連携で地元産ジビエ（鹿肉）のブランド化も模索中

現在、「ホテル湯の本」と「寿亭」の人事交流などはあまり活発に執り行われていないが、西田常務は、すでに連携が進んでいる調理分門などを軸として、今後は何らかの形で総勢100名超にも及ぶポテンシャルを強みとして活かせるような取組みも検討してみたいと考えている。

ちなみに、両施設の調理部門では、近隣で鹿などの野生動物によって農作物等が荒らされる被害が増えるなか、北勢地域の料理人で構成する「三重庖友会」（ホテル湯の本の世古料理長が会長）が中心となって、県認定の「みえジビエ」に登録された鹿肉（菰野町産）を活用した創作料理の開発に挑んでいる。地元産の鹿肉のブランド化も視野に入れた取組みとして、今後の動向が注目されよう。

(3) 株式会社^{かなみ}金見工務店（島根県松江市）

① 江戸時代からの大工職人の流れを引き継ぐ地域密着型の総合建設業者

株式会社金見工務店は、現社長・金見誠司氏（54）の祖父が、江戸時代から続く松江の大工職人の家系で育った流れを汲んで、1948年（昭和23年）に同地で創業したことに始まる。その後、1978年には有限会社化、1992年には株式会社化と、会社組織としての体制整備を経ながら現在に至っている。2005年に先代（父親）の後を継いで34歳の若さで三代目に就任した金見社長は、それまでの職人集団的な経営スタイルからの脱却を目指し、社訓「誠実こそが信用を築く」と併せて、「地域No.1工務店」になることを目標に掲げながら、会社組織としてのさまざまな職場環境づくりを推進している（図表16、17）。

現在の売上構成比（年商約12億円）は、地場の工務店として個人から請け負う住宅関係のみならず、店舗や工場等の法人関係、公共工事やスーパーゼネコン等の協力工事が、それぞれ3分の1ずつとなっている。

なお、同社の正社員57名のうち、12名は職人（大工やマルチ工、家具工）が占めている。同社は、もともと職人集団的な組織だった経緯もあり、業務の平準化や雇用の安定など、職人が社員であること自体のノウハウが、今日では同社の強みのひとつとなっている。

また、同社の“女性活躍率”は直近で25%超と、業界平均の2倍近い水準にある。同社では、もともとから現場などで女性も自然体で活躍してきたような経緯があり、先輩女子が後輩女子を指導育成するなどの好循環も含めて社風として定着している。近年では時代の要請もあり、育児休業制度などの職場環境整備は着実に進めているが、建設業における女性活躍という部分では、すでに先進的な立ち位置にある。

図表16 株金見工務店の概要



同社の概要

社名	株式会社金見工務店
代表	金見誠司
所在地	島根県松江市
創業	1948年（昭和23年）
従業者数	57名（うち職人12名）
業種	建築工事業

（注）写真（上）は金見誠司社長、（下）は本社外観
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 同社の社訓



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

② 独自に構築した人事評価制度の柔軟な運用などで社員の成長を支援

同社では、社員本人とその上司との目標設定およびその振返り（フィードバック）のための面談（年2回）や、全方位評価（360度評価）なども踏まえた社長面談（年2回）など、金見社長が独自に構築した人事評価制度の下で、対面でのコミュニケーションを重視しながら柔軟に運用している。金見社長は人事評価制度を、雇用関係の根幹をなすものであり、同社の目指す「地域No.1工務店」という目標とも連動させながら、自身の手によって構築・運営・軌道修正していくべきものであると考えている。経験上、外部機関任せで導入したような制度では、後々自社の進むべき方向性とのブレが生じたりなど、うまく回らないことが常だった。自力で人事評価制度を構築していくことは相応に困難も伴う作業ではあるが、いちど構築してしまえば、あとは状況の変化等に合わせて随時修正していけばよいものでもあり、「新規の制度構築に比べれば、制度修正はそれほどたいへんな作業ではない」と受け止めている。

なお、同社におけるさまざまな職場環境整備への取組みは、各方面からの顕彰等にもつながっている。例えば、2015年度に受賞した島根県の「しまねいきいき雇用賞」（雇用に関して優れた取組みを推進している県内企業を顕彰する制度）では、①会社の雰囲気を良くする（挨拶の励行、社内レイアウト整備、清掃体制見直しなど）、②粗利益向上（教育訓練充実、協力会社への発注方法見直し、見積書段階での粗利益設定改善など）、③休暇取得・残業時間の短縮（ノー残業デーの100%実施、バースデー休暇制度、総残業時間削減など）、などに継続的に取り組んでいたことが高く評価された経緯がある。また、全社員参加による「年度経営計画」や「社内月例会議」などを定期的で開催していることも、ポジティブな評価につながった。

また、2022年度に審査員特別賞を受賞した「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞（人を大切にする経営学会主催）（**図表18**）では、①「建物と身体の健康見守り隊」を組織したうえで、軽自動車「かなみだんだん まめなか号^(注4)」（**図表19**）でOB顧客を中心に巡回し、建物のみならず住人の安否確認も含めた活動を行っていること、②学生インターンシップの受入れなどを通じて、自社のみならず、建設業界全体への理解を深めてもらうための広報活動を積極的に実施している、などの取組みが注目されたことが奏功したもようである。

こうした職場環境にかかわる数々の顕彰等は、前

図表18 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で審査委員会特別賞を受賞



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）4. 島根県の方言（出雲弁）で、「だんだん」は「ありがとう」、「まめなか？」は「元気（まめ）ですか？」という意味で使われている。

出の人事評価制度などと合わせて社員1人ひとりのエンゲージメント^(注5)向上にも繋がり、社員の成長が会社の躍進にもつながっていくという好循環を生む土壌となっている。

③ 今後も「地域No.1工務店」を目指して躍進へ

同社では、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する「ユースエール認定」(2024年度)も受けることができた。認定を受けた企業は、人材採用などの面でさまざまな支援を受けられるメリットがあり^(注6)、今後の人材確保へ向けてのプラス効果が期待されよう。

また、2026年1月には島根県内の建設業で初めて、「くるみん^(注7)」と「えるぼし^(注8)認定2つ星(2段階目)」のダブル認定を受けるなど、同社の女性活躍推進への取組みの認知度もここへきて一段と広がっている。

同社では、「社員が『ここで働いていてよかった』と思えるような会社」を目指し、全社員一丸となって今後も松江市内を中心に一段と事業基盤を固めていきたいと考えている(図表20)。「地域No.1工務店」を目指して総合建設業者として躍進する同社の今後ますますの活躍が期待されよう。

図表19 OB顧客等を巡回する「かなみだんだん まめなか号」



(備考) 同社提供

図表20 全社員に囲まれる金見社長



(備考) 同社提供

(注)5. 本来のエンゲージメント(engagement)は「婚約」「誓約」「約束」「契約」などの意味を持つが、近年の人材ビジネスにおいては「企業と社員が一体となって相互の成長に貢献し合う関係性」を指すことが多い。エンゲージメントの向上は、企業への貢献意欲や業績向上につながるとされ、近年では経営上の重要課題と捉えるケースが増えている。

6. 厚生労働省の調査(2023年度、n=274)によると、認定企業の61%が「採用活動時に積極的にPRできる」、38%が「求人への応募者数が増えた」、22%が「面接会等でのブース来場者が増えた」などと回答している。

7. くるみん認定とは、次世代育成対策推進法に基づき、企業が従業員の子育て支援に取り組んでいることを厚生労働省が評価し、「子育てサポート企業」として認定する制度。

8. えるぼし認定とは、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍に関する状況が優良な企業について厚生労働省が「えるぼし企業」として段階的に認定する制度。

【参考事例】 三重県内3信用金庫の若手職員育成への取組み

三重県内に本店を置く3信用金庫(図表21)は、三重県信用金庫協会の人材育成委員会の枠組みを活用し、それぞれの信用金庫の人事担当部署が連携して若手職員(入庫2～3年目の若手職員約60名程度)の育成や離職防止等を念頭に置いた集合研修を、2023年秋以降これまでに計3回実施してきた。

図表21 3信用金庫の概要

3信用金庫の概要			
信用金庫名	北伊勢上野信用金庫	桑名三重信用金庫	紀北信用金庫
創立	1929年(昭和4年)	1925年(大正14年)	1948年(昭和23年)
本店所在地	三重県四日市市	三重県桑名市	三重県尾鷲市
会員数	28,982人	34,881人	4,606人
預金量	4,011億円	7,821億円	899億円
融資量	2,225億円	3,256億円	211億円
役員数	295人	442人	70人

(注) 計数は2025年3月末現在

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国信用金庫概況・統計」(2024年度)などをもとに作成

研修では、いずれも地域・中小企業研究所の研究員(産業・中小企業担当)の経験に基づく経営者とのコミュニケーション事例の紹介(講義)に加え、直近では、研修講師や事務局職員を経営者と見立てたロールプレイング^(注9)なども織り交ぜて実施した。

また、数名単位に分けて実施するグループワーク(図表22)では、日ごろの業務上の悩み等を組織(信用金庫)の壁を越えたディスカッションの中で共有し、今後へ向けた自身の目標等を互いに披露するなど、ポジティブに締めくくっていくような形で展開した。研修に参加した若手職員からは、「普段は接することのない他の信用金庫の若手職員とも悩み事等を共有できたことは大いに刺激となった」「組織の枠組みやライバル関係を越えた人的

図表22 研修(3回目)の様子(2025年10月)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)9. 「役割(role)」と「演じる(playing)」を組み合わせた言葉で、現実の場面を想定し、特定の役割を演じることで疑似体験を通じてスキルアップを図る学習方法。略称ロープレ。

ネットワークを構築できたことは、たいへん有意義だった」などの前向きな声が聞かれた。筆者も研修講師として参加したなかで、若手職員のコミュニケーション能力の高さを実感するとともに、組織（個々の信用金庫）の壁を越えた交流の機会に対する潜在的なニーズのようなものが存在することを、あらためて認識することができた。

参加した若手職員の満足度は総じて高く、エンゲージメント向上などを通じて今後の組織運営にも好影響を与えていくことが期待されている。

3. すべての企業にとって「人材育成」は正解のない永遠の経営課題

本稿では「人材育成」をメインテーマに据え、これに取り組む中小企業3社の事例を紹介してきた。振り返ると、いずれもそれぞれの経営理念や経営方針などに沿った人事関連の制度・ルールを明確にしなが、社員1人ひとりが「ここで働いていてよかった」と思えるような職場環境づくりに努めることで、社員1人ひとりの成長を促し、結果的にそれが躍進の原動力になっているという部分で共通していた。ただ、内容そのものは各社各様であり、中小企業の人材育成や人事評価制度に画一的な正解はないという実情も同時に明らかとなったように思われた。

また、中小企業ならではの点でいえば、経営者を起点とした双方向の濃密なコミュニケーションの継続的実践や、常に最適を求め続ける制度・ルール運用の柔軟性など、大企業のような巨大組織ではなし得ないような、中小企業ならではの“強み”が存分に活かされているケースばかりであったことは、極めて示唆に富む部分であったといえよう。

なお、参考までに事例3社の取組事例について、とりわけ「モチベーション」を軸に抜粋・総括してみたので、併せてご参照いただきたい（図表23）。

図表23 事例企業3社における「モチベーション」を喚起する仕組み

社名(所在地) [従業員数]	業種 (事業所数)	社員のモチベーション (成長意欲) を喚起する仕組みなど
株式会社スリーベル (東京都西東京市) [約300名 (うち正社員120名)]	高齢者デイサービス (12か所)、放課後等 デイサービス (13か 所)、保育園等	業態別・拠点別の収益管理と情報開示を徹底したうえで、賞与の配分を事業部長や施設長の裁量に委ねることで、現場も含めた社員のモチベーションと成長意欲を喚起。現場従業員の成長が、事業意欲旺盛な創業者・鈴木社長のけん引する同社の成長エンジンとして、いかに機能を発揮。
有限会社ホテル湯の本 株式会社旅館寿亭 (三重県三重郡菰野町) [2社合計で約100名]	温泉旅館 (2か所) 経営	定期的開催している経営会議には、経営者と現場従業員が出席、そこで出された改善案は直ちに採用されることもあるなど、旅館経営への参画意識を醸成し、現場従業員のモチベーション向上に直結。現場従業員とのコミュニケーションでは、家業として長年にわたり旅館現場に精通してきた西田常務の経験も強みとして機能。
株式会社金見工務店 (鳥根県松江市) [57名 (うち職人12名)]	建築工事業	金見社長自らが構築した人事評価制度を介して定期的な面談の機会が設けられるなど、制度自体がコミュニケーションツールとして機能し、先代から急遽継承した会社組織との融和にも大きく寄与。上司のみならず社長からも人事評価についての詳細なフィードバックが得られることで社員のモチベーションと成長意欲も向上。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

厳しい経営環境の中で目下の人手不足に直面している多くの中小企業のみならず、大企業も含むすべての企業体にとって「人材育成」は、人事評価や処遇待遇などとは異なる形でモチベーション向上を促す対応といえる。また、企業ごとにその在り方は千差万別であり、画一的な正解もないが故に、これからもまた永遠の経営課題であり続けることに疑いの余地はない。

今後も正解のない永遠の経営課題に挑み続ける全国の中小企業経営者の方々にとって、本稿がわずかでも示唆を与えられるものとなっていれば幸いである。

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』(各回版)
- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは ―“個性や強み”の発信を通じたモチベーション向上がカギ―』
- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況・統計(2024年度)』
- ・ 荻須清司『ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度』(2025年4月10日 幻冬舎)
- ・ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(2023年4月26日)
- ・ 田舞徳太郎『中小企業経営者6万人が学んだ 人財づくりの要諦』(2025年2月28日 幻冬舎)
- ・ 中小企業庁『中小企業白書 小規模企業白書(2022年版)』
- ・ 内閣府(非財務情報可視化研究会)『人的資本可視化指針』(2022年8月30日)

地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは④

—三島市(静岡県)・三島信用金庫によるスタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

佐藤 愛佳

(キーワード) スタートアップ企業、地域活性化、三島市、三島信用金庫、顔の見える関係、TSUNAGU、LtG Startup Studio

(視 点)

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

地方圏における自治体のスタートアップ支援の取組みとして、産業企業情報 No.2025-5 (2025年6月3日発刊) では北九州市(福岡県)の事例を、No.2025-12 (2025年9月16日発刊) では田原本町(奈良県磯城郡)と同町に本店を置く奈良中央信用金庫の事例を紹介した。

本稿では、三島市(静岡県)ならびに同市に本店を置く三島信用金庫による、「チャレンジしやすい環境づくり」に向けたスタートアップ支援の取組みを紹介する。

(要 旨)

- スタートアップ企業は、地域活性化において重要な役割を担う高成長企業になる可能性がある。スタートアップ企業に対するハードとソフトを掛け合わせた支援の重要性は高く、その支援策を後押しするための「チャレンジしやすい環境づくり」は大きな鍵を握るといえる。
- 三島市は、2020年度にスタートした第5次三島市総合計画(計画期間10年)の前期5年間の振り返るとともに、後期5年間の基本計画を策定している。鈴木康友静岡県知事が「スタートアップ先進県」を施策として打ち出していることも踏まえ、2026年度からの後期基本計画では、スタートアップ支援の強化を前面に押し出すことを検討している。
- 三島信用金庫は、2024年4月からスタートした、2030年に向けた新長期ビジョンの第1ステップとして、「地域を未来に『TSUNAGU』」をテーマに、中期経営計画(2024年度～26年度)を策定した。その中で、新たな産業創出による地域活性化を目的としてスタートアップ支援にも注力している。
- 行政および地域金融機関で連携したスタートアップ支援策では、スタートアップ企業を「何社、創出できたか」という表層的な数値目標ではなく、「どのように育てていくか」という本質的なプロセス目標に着眼することが求められているといえるのではないだろうか。

はじめに

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

地方圏における自治体のスタートアップ支援の取組みとして、産業企業情報 No.2025-5(2025年6月3日発刊)^(注1)では、第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市(グローバル拠点都市)に選定されている北九州市(福岡県)の事例を、産業企業情報 No.2025-12(2025年9月16日発刊)^(注2)では、田原本町(奈良県磯城郡)と同町に本店を置く奈良中央信用金庫の事例を紹介した。

本稿では、三島市(静岡県)ならびに同市に本店を置く三島信用金庫による、「チャレンジしやすい環境づくり」に向けたスタートアップ支援の取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、三島市産業文化部まちなか賑わいづくり推進室 室長 久留島清彦様、三島信用金庫元気創造部地域未来創造課 主査 水品真菜実様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 期待される行政・金融機関によるスタートアップ支援

加藤(2024年)は、スタートアップ企業に対する公的な資金援助の効果に関する国内外の研究成果をとりまとめ、政府によるスタートアップ企業に対する融資の効果について、融資を受けた企業は受けていない企業と比べて雇用や売上を伸ばしているという。また、政府によるスタートアップ企業への補助金の効果については、投入後にベンチャーキャピタル投資を受ける確率を高める効果を持つことが明らかにされていることも示している。このように、政府により支援を受けたという事実は、スタートアップ企業と資金提供者との間の情報の非対称性を緩和させることにつながることを示唆している^(注3)。

公的支援のうち資金面での支援を「ハードな支援」とすると、資金面以外での「ソフトな支援」の効果については、スタートアップ企業に対して事業のサポートを行う組織であるインキュベーターによって創業支援やネットワーキング支援を受けた企業は、そうでない企業に比べてパフォーマンスが改善する傾向にあると述べられている。

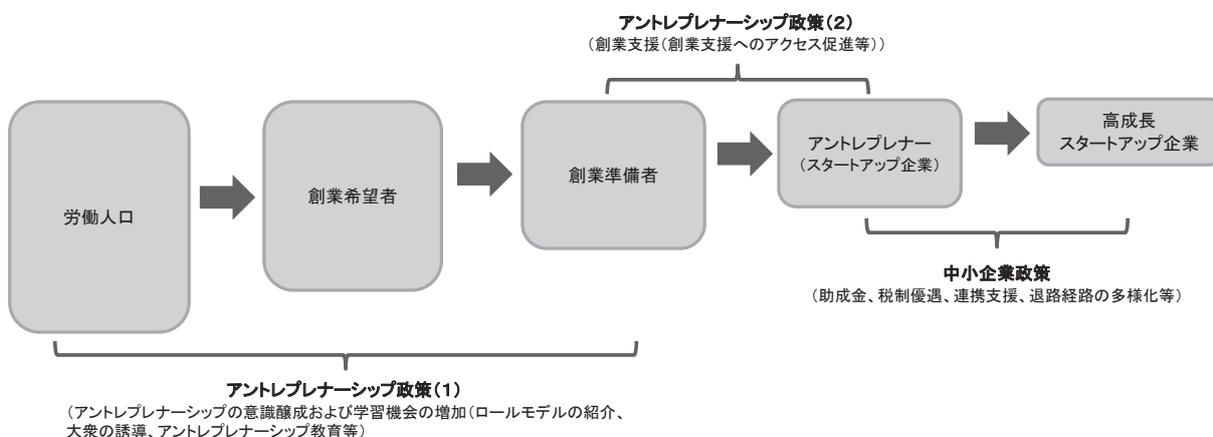
したがって、行政によるスタートアップ支援では、ハードとソフトを効果的に掛け合わせた施策が有効であるといえる。なお、公的支援の施策を支援対象ごとにまとめると、**図表1**のと

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20250603-2-35.html>) を参照
2. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20250916-3-2027.html>) を参照
3. 加藤は、これを「認証効果(情報の非対称性が存在する状況において、政府による公的支援を受けることが支援先企業の「質」のシグナルとなり、資金提供者等の外部の関係者に対して好影響を与えること)」と表現している。

おりである。

(株)三菱総合研究所は、「令和4年度中小企業実態調査事業(スタートアップの資金調達に関する企業の実態調査および検討会実施等)調査報告書^(注4)」の中で、スタートアップ企業のデッド・ファイナンスの活用実態を調査している。その中で、特に高い成長性を目指していく初期のアーリーステージ企業においては、資金調達上の課題が事業への取組みに支障をきたしている可能性を指摘している。また、政府・金融機関からの支援については、助成金や給付金の充実、チャレンジしやすい環境づくり等に大きな期待をするスタートアップ企業の意見を示している(図表2)。

図表1 公的支援の対象と施策の対応



(備考) 加藤 (2024) 248頁図10-3から引用

図表2 スタートアップ企業がデッド・ファイナンスの活用促進について期待すること

	シードステージ	アーリーステージ	ミドルステージ	レイトステージ
条件面の改善	<ul style="list-style-type: none"> 公的融資の窓口を広げてほしい 企業規模別の融資枠の設定と貸出期間の延長 簡潔な審査と融資枠拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 無担保融資の推進 融資判断までの時間短縮 低金利の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 長期間の融資枠設定 低利での借換 返済実績に基づき追加融資を受けやすくする 融資条件の緩和 	<ul style="list-style-type: none"> 低金利融資の品揃え 柔軟性のある融資条件 経営者保証や不動産担保に依存しない融資
政府・金融機関からの支援	<ul style="list-style-type: none"> 給付金や助成金の期間延長 	<ul style="list-style-type: none"> 助成金・補助に対する迅速な対応 デッド・ファイナンスを活用しやすい環境の整備 企業育成に関する施策 	<ul style="list-style-type: none"> 代表者保証に対する政府の再保証 	<ul style="list-style-type: none"> 無担保・無利子で実施 事業成功時の融資額相当分の株式譲渡 チャレンジしやすい環境づくりや政府助成金
審査基準の明確化・簡素化	<ul style="list-style-type: none"> 審査基準の緩和と新規事業に対する対応力 過去の企業業績に基づく審査ではなく、将来性や期待値を含めた審査 	<ul style="list-style-type: none"> 担保の正当性の明確化と融資期間の延長 短期間での審査 	<ul style="list-style-type: none"> 審査の迅速化 申込から審査、実行に至るまでのWEB化 低金利かつ簡単な審査 	<ul style="list-style-type: none"> 与信枠拡大と融資審査の緩和 常に適正な審査と融資実行 審査の簡易化
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> デッド・ファイナンスに関する情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> 金融や公的機関の情報発信は信用できるが、専門用語が多く分かりづらい 	<ul style="list-style-type: none"> M&A等の情報提供 融資制度等の情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> デッド・ファイナンスの活用や制度についての情報発信
事業や環境への理解	<ul style="list-style-type: none"> 「業績が厳しいからこそ借入を希望する」というニーズへの理解 	<ul style="list-style-type: none"> 将来性を見込んだ借入枠の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の経営状況や事業実態に合わせた融資制度の拡充 経営者側の事情をよく理解した政策 	<ul style="list-style-type: none"> 融資希望企業の価値を見出せる能力向上 柔軟な企業評価 企業の成長性やキャッシュフローへの着目

(備考) 三菱総合研究所 (2023年3月) pp.16-17から引用

(注)4. 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2022FY/000211.pdf) を参照

このように、地域活性化において重要な役割を担う高成長企業になりうるスタートアップ企業に対するハードとソフトを掛け合わせた支援の重要性は高く、その支援策を後押しするための「チャレンジしやすい環境づくり」は大きな鍵を握るといえよう。

2. 三島市（静岡県）によるスタートアップ支援を通じた地域活性化への挑戦

(1) スタートアップ支援を通じた地域活性化への挑戦

三島市（図表3）は、2025年4月1日、産業文化部内に「まちなか賑わいづくり推進室」を新設した。同室のメンバーは3名であるが、いずれも都市計画や再開発事業のプロフェッショナルであり、まさに少数精鋭で運営をしている。同室は、市内のまちづくり計画を統括して主に中心市街地活性化に関する企画・立案業務を担い、補助金や助成金等を担当する商工観光まちづくり課と協働しながら具体的な施策を推進している。

「魅力的なまちづくり」に向けた代表的な施策として、2013年度から取り組んでいる「スマートウェルネスみしま^(注5)」というプロジェクトがある。同プロジェクトでは、“ウェルネス＝健康（健やかで幸せ）”をまちづくりの中核に位置付け、都市そのものを健康にすることで、市民が自然に健康で豊かになれる新しい都市モデルの構築を目指している。現在、2025年度からの3か年プランである「第5期スマートウェルネスみしまアクションプラン^(注6)」の下、様々な施策が進められている。また、2022年に策定した「まちなかりノベーション推進計画^(注7)」に基づき、豊かな公共空間の創出を図るため、中心市街地を歩いて楽しめる「ウォークブルな街」の実現も目指している。同市は、三嶋大社の門前町で、東海道五十三次の11番目の宿場町として古くから栄え、第二次世界大戦の空襲を逃れたことから裏路地も多く、趣のある街並みが

図表3 三島市の概要

市制施行	1941年4月	
市長	豊岡 武士	
人口（人）	104,030	
世帯数（世帯）	50,085	
面積	62.02km ²	
市章		

- (備考) 1. 2025年9月30日現在
 2. 写真（中央）は三島市役所、写真（右）は産業文化部まちなか賑わいづくり推進室室長の久留島清彦様
 3. 三島市ホームページ等を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 三島市ホームページ (https://www.city.mishima.shizuoka.jp/mishima_info/swc/) を参照

6. 三島市ホームページ (https://www.city.mishima.shizuoka.jp/mishima_info/swc/detail041451.html) を参照

7. 三島市ホームページ (<https://www.city.mishima.shizuoka.jp/ipn050853.html>) を参照

特徴である。こうした独自の地域資源の魅力を広く伝えられるよう、「三島の歴史文化を活かした場づくり」を心掛けながら、インフラ整備を進めている^(注8)。

2025年度は、2020年度にスタートした第5次三島市総合計画^(注9)（計画期間10年）の5年目にあたる。現在、前期5年間の振り返るとともに、後期5年間の基本計画を策定しているところである。2024年5月に就任した鈴木康友静岡県知事が、「スタートアップ先進県^(注10)」を施策として前面に押し出していることも踏まえ、2026年度からの後期基本計画では、「スタートアップ」の概念を取り入れることを検討している。三嶋大社への来訪者は年間約250万人に上る等、地域活性化の鍵は「交流人口」である。まちなか賑わいづくり推進室の久留島室長は、「スタートアップ支援が地域活性化に貢献することは間違いない」と自信をみせ、「交流人口を、創業者、ひいては定住者と結び付けて地域活性化の輪に取り込んでいきたい」と意気込む。

(2) スタートアップ企業にとって「チャレンジしやすい環境づくり」に向けて

同市は、三島商工会議所と連携し、2014年から、同会議所内の経営支援ワンストップ窓口「みしま経営支援ステーション(M-ステ)^(注11)」の運営を支援している。「M-ステ」では、「創業」、「経営革新」、「事業承継」の支援を基本理念とし、中小企業に対して、ライフステージに応じた数々の最適な解決策を提案している。なお、2024年度は、新たな創業予定者や創業後間もない起業家を対象に、創業応援塾（4日間コース）や創業計画策定個別相談会を実施し、M-ステ創業・事業承継補助金（申請件数8件、採択件数5件）で資金面の支援を行った。

2021年7月26日に、同市は、「チャレンジする人を応援することで三島を活気づけたい」という想いのもと、三島信用金庫、加和太建設（株）^(注12)、（株）静岡銀行、三島商工会議所とともに5者で「若者の創業支援に関する連携協定」を締結した。同年11月12日に、3(2)で紹介する「LtG Startup Studio^(注13)」が開設されている。

その後、同スタジオの運営主体が加和太建設（株）から同金庫に引き継がれたことを機に、2025年9月8日、「若者の創業支援に関する連携協定」の内容を改訂し、「起業・スタートアップ支援に関する連携協定」として再締結した^(注14)（図表4）。若者・若手クリエイターに限らない起業支援へと範囲を拡大している。このなかで、同室は、三島信用金庫からスタートアップ企業の紹介を受け付け、スタートアップ企業と直接対話するとともに、話しの内容から必要に

(注)8. 一例として、景観保全と歩きやすさの向上のため、市内の鎌倉古道に脱色アスファルト舗装を施した。

9. 三島市ホームページ (<https://www.city.mishima.shizuoka.jp/ipn047008.html>) を参照

10. 静岡県ホームページ (<https://www.pref.shizuoka.jp/sangyoshigoto/shokogyoservice/1040895/1056955.html>) を参照

11. 三島商工会議所ホームページ (<https://www.mishima-cci.or.jp/m-%e3%82%b9%e3%83%86%e7%b5%8c%e5%96%b6%e7%9b%8%e8%ab%87/>) を参照

12. <https://www.kawata.org/> を参照

13. 公式アカウント (https://www.instagram.com/ltg_mishima/) を参照

14. 三島信用金庫ホームページ (https://www.mishima-shinkin.co.jp/cms_source/data/info/files/20250909.pdf) を参照

図表4 LtG Startup Studio運営引継ぎセレモニー

① 入居者や連携先パートナー等



② 運営メンバーと登壇スタートアップ



(備考) 信金中央金庫 静岡支店撮影

応じて関係する部課につなぐ等、市役所内での“前捌き”機能の役割を担っている。久留島室長は、同スタジオでの支援を通じてスタートアップ企業の事業計画等がブラッシュアップされてビジネス化の可能性が見えれば、その実現に向けて、三島商工会議所にトスアップしていきたいという。

同市は「東京圏から新幹線で約40～50分」であり、同スタジオは三島駅から徒歩圏内であるという立地・アクセスの優位性がある。近年、「2拠点生活」への関心が高まっているため、スタートアップ誘致にあたっては、こうした「地の利」を全面的にアピールしていきたいと意気込む。

また、2025年10月21日に、同スタジオ主催で、「＼新拠点！新支援！新つながり！／山梨×三島×神奈川 Startup Meetup！^(注15)」を実施した。久留島室長は、各県がスタートアップ誘致に相当な力を入れていることを実感できたといい、本イベントを機に、地域を超えた連携の可能性も模索していきたいという。

久留島室長自身、まちなか賑わいづくり推進室の統括を任された当初、スタートアップに関連する言葉の整理等には大変苦労したという。そのため、今後市民には「スタートアップとは何か」、「スタートアップを三島市に誘致すると地域にどんなメリットがあるのか」等を知ってもらう機会づくりも重要だと考えている。

さらに、スタートアップ支援では、「相手が誰であるかわからない」という関係性から脱却し、「気兼ねなく話すことのできる、顔の見える関係」を構築することが大きな鍵を握る。同スタジオは、スタートアップ企業にとって“ハブ”になっており、その運営に同市や地元金融機関等が関与していることが、あらゆるステークホルダーにとって大きな安心感と信頼感につながっ

(注)15. 三島市イベント情報集約サイト (<https://mishima-event.com/events/01K6WD7Z3QCXFET02B1H94FPD8>) を参照

ていると自負している。今後も、連携5者のアイデアや知見を持ち寄って、「顔の見える関係」をさらに深めていきたいという。

将来に向けて、同市の特徴を活かした魅力づくりを進め、スタートアップ誘致につなげるとともに、同市の行政課題の解決にスタートアップ企業の知見を活かすことで、新たなビジネスの創出につなげていきたいと大いに意気込む。

3. 三島信用金庫（静岡県）によるインキュベーション拠点を通じたスタートアップ支援への挑戦

(1) スタートアップ支援の強化に向けた取組み方針

三島信用金庫（図表5）は、2024年4月から、2030年に向けた新長期ビジョンとして「行き先は新しい未来 地域をつなぎ 笑顔をつくる」を掲げ、ビジョンの浸透と実現のため、コンセプトアート（図表6）も作成した^(注16)。新長期ビジョンの第1ステップとして、2024年度から26年度の中期経営計画を策定し、「地域を未来に『TSUNAGU』」をテーマとして、3つの行動指針に基づいて計画を遂行している。

〈行動指針〉

- ▶ 価値創造（～地域をTSUNAGU～地域・お客さま・金庫の新たな付加価値を創造する）
- ▶ 人づくり（～人でTSUNAGU～創造力・探求心旺盛な未来志向の人財を育成する）
- ▶ DX（～未来にTSUNAGU～デジタルとFace To Faceの融合により元気な地域を創造する）

図表5 金庫の概要

信用金庫名	三島信用金庫	
理事長	高嶋 正芳	
本店所在地	静岡県三島市	
設立	1911年1月	
役員数	699名	
預金量	1兆229億円	
貸出量	4,819億円	

- (備考) 1. 2025年3月末現在
 2. 写真(中央)は三島信用金庫本店、写真(右)は元気創造部地域未来創造課主査の水品真菜実様
 3. 三島信用金庫ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)16. 三島信用金庫ホームページ (https://www.mishima-shinkin.co.jp/cms_source/data/info/files/215f77afc00819f7b2ca76e211cb078554f081ec.pdf) を参照

2025年度で中期経営計画の2年目を迎えるにあたり、新たな産業創出による地域活性化を目的としてスタートアップ支援にも注力していく^(注17)。このタイミングが、三島市でまちなか賑わいづくり推進室が新設された時期と合致したことから、より強固なスタートアップ支援での連携につながっている。

スタートアップ支援に関する外部連携では、5者(加和太建設(株)、

三島信用金庫、(株)静岡銀行、三島市、三島商工会議所)のほか、浜松いわた信用金庫(静岡県)をはじめとする他の信用金庫や静岡県信用保証協会、日本政策金融公庫(スタートアップサポートプラザ(名古屋))等と意見交換等を行い、地域内外の幅広いネットワークを活かした“知の探索”により、支援活動の幅を広げるとともに深度も高めている。

図表6 コンセプトアート



(出所) 三島信用金庫ニュースリリース (2024年5月16日)

(2) スタートアップ支援のさらなる強化に向けて鍵を握る「LtG Startup Studio」

① 設置のきっかけ

LtG Startup Studioは、加和太建設(株)が運営していた三嶋大社前の複合商業施設「大社の杜みしま」をリノベーションして、スタートを切った。なお、「LtG」には、「静岡県三島市から世界に羽ばたくビジネスが生まれて欲しい(Local to Global)」という想いが込められている。

同スタジオは、「地方圏でのビジネス創出を支援するプラットフォーム」といえ、新たなビジネスアイデアを持って集まった利用者が、クリエイターやメンター等から事業計画のブラッシュアップや事業策定の支援を受けられる環境を提供する場である。すなわち、ワークスペースを提供して利用者同士の交流を生み出すだけでなく、事業アイデアを練るところから伴走し、本格的な立上げに向けてリソースをつなげていることから、利用者が新たな事業を創出することをコミュニティ全体で応援する場ともいえよう。伴走支援の先に事業化の可能性が見出せれば、さらなるブラッシュアップに向けて、連携先やそのグループ会社等の関係者にトスアップしている。なお、ワークスペースのコンセプトは、「集中」、「開放」、「共有」である。

(注)17. このほか、2025年9月には、同金庫が運営事務局となり、西伊豆地域で、「空き家を活用したビジネスプラン」をテーマに、創業支援を目的に、地域経済効果、地域課題解決、事業の実現性・持続可能性等の観点から優れたアイデアを競い合うピッチコンテストを開催した (<https://www.toimirai-design.com/>)。

また、同スタジオに新しいビジネスアイデアを持った利用者が集うことで、今まで市内にはいなかったプレイヤーが新たに増えることになる。こうした関係人口を通じて新しい循環が生まれ、地域活性化につながることも期待している。

こうした熱い想いや高い期待感の下、2021年7月26日、5者で「若者の創業支援に関する連携協定」を締結し、加和太建設（株）が中心的な役割を果たしながら、地域で若手創業者を支える体制づくりを構築してきた。

② 運営体制の見直しによる新たなスタートへ

同スタジオを設置して1年後の2022年度から、週1回のペースで、5者のうち参加できる担当者同士が集まり、定例運営会議を開催してきた。イベント開催や、日常的な会議以外のコミュニケーション等も含めた緊密な顔合わせが、「顔の見える関係づくり」に大きく貢献している。

前述のとおり5者は、2025年9月8日に、「起業・スタートアップ支援に関する連携協定」を再締結した。再締結後の運営体制・方針は、**図表7**のとおりである。水品主査が専属で“立役者”となり、同スタジオ全体の運営をけん引している。なお、ワークスペースは7つ（2025年10月

図表7 LtG Startup Studioの概要

① 運営方針・体制

運営主体	三島信用金庫（施設運営、地域企業との連携、行政との連携）
運営サポート	加和太建設（株）（運営アドバイス、各種ネットワーク）
プロデュース	静岡銀行（大企業・首都圏ネットワークを活かしたスタートアップや投資家、支援者の紹介、運営・コンテンツに関するアドバイス）
協力	三島市、三島商工会議所
運営方針	静岡県東部における強固なネットワークを保有する三島信用金庫が、スタートアップと様々な人・企業・地域のハブ役としてLtG Startup Studioの運営主体となる。5者間でさらなる強固な連携を図り、ビジネスマッチングをはじめとした地域との共創や実証フィールドの提供、首都圏とのネットワーク力の発揮など多面的なスタートアップ支援を実施し、静岡県のスタートアップエコシステム構築を目指す。
人員体制	三島信用金庫：専属2名、兼任1名、パート1名、地域活性化アドバイザー1名、Community Manager1名 加和太建設（株）：兼任2名 〈パートナー〉 静岡銀行：兼任2名

② 施設の概要

〈エントランス〉



〈ワークスペース〉



〈オープンテラス〉



（備考）三島信用金庫ニュースリリース（2025年9月10日）等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成、写真は信金中央金庫 静岡支店撮影

末現在)だが、今後、さらに2つ増設することを予定している^(注18)。

入居までの流れは、「①イベントやオープンハウス(見学会)に来訪、②事業計画書の提出、面談、③審査、④オリエンテーション」である。また、施設利用料は、3,300円/月と格安に設定し、オプション料(月額2,200円)を支払えば、同スタジオを本社所在地として登記もできる。

入居者は、2025年10月末現在で17者である。2021年度1者、22年度2者、23年度4者、24年度3者、25年度7者と、加和太建設(株)の尽力により順調に増えている。同金庫が運営を引き継いでからも、イベント開催や、静岡県が運営するSHIP^(注19)(SHIZUOKA INNOVATION PLATFORM)等からの紹介を含めて、さらなる誘致を図っていく方針である。

2025年12月5日に、三島市民文化会館ゆうゆうホールで、第6回 SHOGUN PITCHが開催^(注20)された(図表8)。地域を挙げて起業家を応援する場であり、毎回100名近くが参加する、大盛況なイベントとなっている。こうしたイベントは、SNSのほか、連携先の5者を中心に会員もしくは取引先等へ案内されている。

運営を引き継いだばかりの同金庫としては、今後、同スタジオを、「あの場所へアイデアを持っていけば、実現できるかもしれない」という高い期待を抱いてもらえる場にしていきたいと大いに意気込む。

同金庫は、2025年10月20日に、賀茂地域6市町(下田市、東伊豆町、河津町、南伊豆町、松崎町、西伊豆町)と、スタートアップ企業の実証実験(PoC: Proof of Concept)を通じた地域課題解決を目的に「PoC 広域連携協定」を締結した^(注21)。今後、同スタジオの機能も活かしながら、各市町の行政課題の解決にスタートアップ企業の知見を活かし、地域全体でイノベーションエコシステムの形成を目指していきたいという。

図表8 第6回SHOGUN PITCH



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)18. 1階に設置されている飲食スペースおよびサウナは、加和太建設(株)が事業として運営しており、入居者も利用できる。

19. <https://ship-shizuoka.jp/>を参照

20. <https://shogunpitch.com/>を参照

21. 主な目的は、①スタートアップ企業のPoCを円滑に実施できる環境を整備、②新技術や新サービスの導入による地域課題解決と地域活性化の推進、③外部企業・人材に開かれた地域の実現と新たな産業創出、である。

おわりに —「チャレンジしやすい環境づくり」に向けて—

三島信用金庫が「スタートアップ支援」を中期経営計画において改めて前面に打ち出したタイミングが、三島市によるスタートアップ支援強化のタイミングと合致したことは、地域ぐるみで支援体制の強化に向けた動きが加速化した大きな要因の一つだろう。このようにタイミングが合致した背景には、両者とも、地域の有力な構成員として地元の将来に対し高い問題意識を持ち、有効な方策を真摯に探ってきたことがあるのではないだろうか。

久留島室長からは、「5者でしっかりと連携できていることを実感している」との言葉を頂戴したが、5年近くかけて築き上げてきた「顔の見える関係」が取組みの成果として具現化できている証左といえよう。

行政および地域金融機関で連携したスタートアップ支援策では、スタートアップ企業を「何社、創出できたか」という表層的な数値目標ではなく、LtG Startup Studioの設立趣旨や運営方針で示されているとおり、「どのように育てていくか」という本質的なプロセス目標に着眼することが求められているといえるのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・加藤雅俊、『スタートアップの経済学 新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』、有斐閣（2024年）
- ・三菱総合研究所 金融DX本部／経営イノベーション本部、「令和4年度中小企業実態調査事業（スタートアップの資金調達に関する企業の実態調査および検討会実施等）調査報告書」、2023年3月

相続に伴う資産移転に関する動向と地域金融機関の課題

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

大里 怜史

(キーワード) 相続、相続資産、高齢化、人口動態、人口移動、預金、生前贈与、信用金庫
(視 点)

我が国では高齢化が急速に進行しており、2025年時点で65歳以上人口の割合は約29%に達している。高齢化に伴い、年間死亡者数も増加の一途をたどっており、2024年には約161万人が亡くなっている。高齢化率は今後さらに上昇することが見込まれ、死亡者数の増加も2040年頃まで続くと予測されている。このような状況下では、相続を通じた家計資産の世代間移転が一層進むことが予想され、特に地方圏の信用金庫においては、地方部に住む親から、都市部に住む子への相続といった形での資産の地域間移転が重要な問題として浮かび上がる。

信用金庫は地域密着型の金融機関として、地元住民や地域の中小企業を資金面から支える重要な役割を果たしている。しかし、相続による資産の域外流出、ひいては各信用金庫からの預金流出は、信用金庫の経営基盤そのものを揺るがす大きな問題であり、地域経済にも悪影響を及ぼす可能性がある。本稿は、相続資産に関連する周辺の動向を確認し、相続における資産の地域間移転の課題を整理するとともに、信用金庫経営への示唆を得ることを目的としている。

(要 旨)

- 我が国では高齢化が急速に進行しており、日本の高齢化率は2025年時点で約29%に達している。年間の死亡者数も増加の一途をたどっており、2024年には年間死亡者数が約161万人に達し、増加傾向は2040年頃まで続くとみられている。高齢者の死亡に伴い、家計資産の世代間移転がより一層加速することが見込まれる。
- 高度経済成長期以降、都市部への人口流入が進むなかで、親世代が地方に住み、子世代が都市部に居住するという構造が定着し、人口減少や経済停滞が深刻な地域も存在する。このような状況下、相続において地方部に住む高齢者の資産が都市部の子・孫世代へと移転するケースが増加しているものとみられ、信用金庫にとっても、相続における資産の地域間移転が重要な問題として浮かび上がる。
- こうした背景を踏まえ、信用金庫は「相続人世代との接点確保」や、「相続関連サービスの充実化」といった取組みを強化していく必要がある。相続人世代との関係構築の機会を増やし、これらの世代を含めた家族単位でのリレーション構築を進めることや、相続資産を活用した新たなサービスを提供することで、競争力を強化することが求められる。
- 信用金庫は地域密着型の金融機関として、地域経済を支える重要な役割を担っている。これらの取組みを通じて、相続資産の地域金融機関からの流出を防ぎ、引き続き地域経済の安定と発展に寄与することが求められよう。

1. はじめに

我が国では高齢化が急速に進行しており、2025年時点で65歳以上人口の割合は約29%に達している。高齢化に伴い、年間死亡者数も増加の一途をたどっており、2024年には約161万人が亡くなっている。高齢化率は今後さらに上昇することが見込まれ、死亡者数の増加も2040年頃まで続くと予測されている。このような状況下では、相続を通じた家計資産の世代間移転が一層進むことが予想され、特に地方圏の信用金庫においては、地方部に住む親から、都市部に住む子への相続といった形での資産の地域間移転が重要な問題として浮かび上がる。

信用金庫は地域密着型の金融機関として、地元住民や地域の中小企業を資金面から支える重要な役割を果たしている。しかし、相続による資産の域外流出、ひいては各信用金庫からの預金流出は、信用金庫の経営基盤そのものを揺るがす大きな問題であり、地域経済にも悪影響を及ぼす可能性がある。本稿は、相続資産に関連する周辺の動向を確認し、相続における資産の地域間移転の課題を整理するとともに、信用金庫経営への示唆を得ることを目的としている。

2. 相続資産に関連する動向

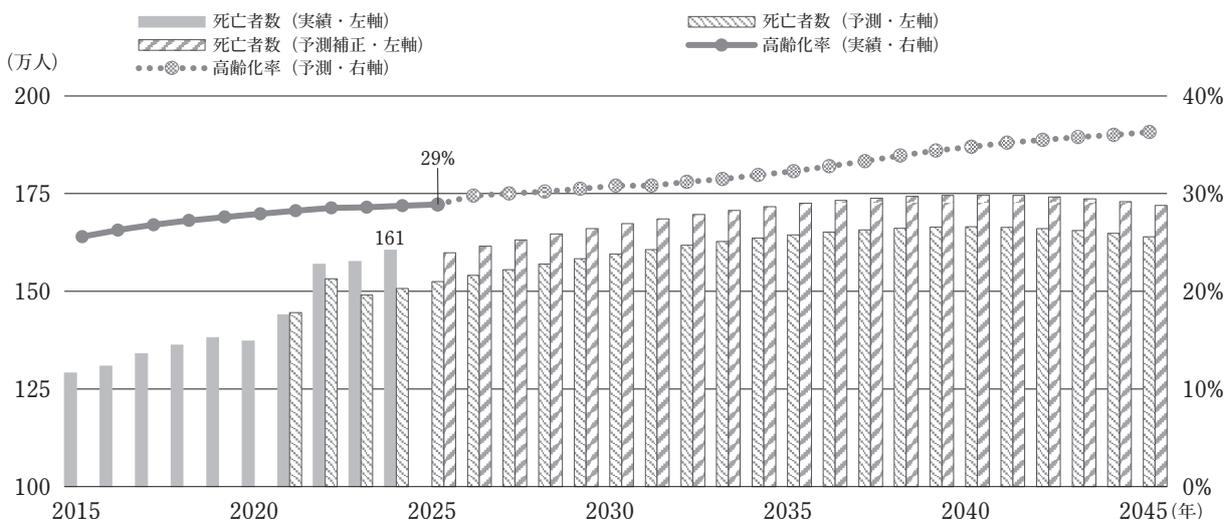
相続資産に関連する周辺の動向として、高齢化の進行と死亡者数の増加、都市部への人口流入、さらには資産の世代間移転の潜在性についてみていく。人口動態の変化により、相続における家計資産の世代間移転が加速するとともに、地方部から都市部への資産移転も進むことが予想される。相続に伴い資産の地域間移転が進むことは、信用金庫などの地域金融機関にとって経営基盤そのものを揺るがす深刻な問題となる可能性がある。

(1) 高齢化の進行と死亡者数の増加

日本の高齢化率（総人口に占める65歳以上の人口の割合）は、2025年時点で約29%に達しており、超高齢化社会（高齢化率が21%以上の状態）に突入して久しい。高齢化の進行に伴い、年間の死亡者数も増加の一途をたどっており、2024年には年間死亡者数が約161万人に達し、過去最高を更新している。相続に伴う預金等の資産移転は人の死亡によって生じるが、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、死亡者数の増加は2040年頃まで続くと見込まれており、高齢化率もさらに上昇していくことが予想されている（**図表1**）。

このような人口動態の変化は、社会全体に様々な影響を及ぼす。特に、社会保障制度や医療体制への負担が増大することは、ニュースなどで頻繁に取り上げられている通り、広く周知されている事実である。それらにとどまらず、高齢化の進行と死亡者数の増加は家計資産の動きにも大きな影響を与えられ、高齢者の死亡に伴い、家計資産の世代間移転がより一層加速することが予想される。

図表1 年間死亡者数・高齢化率の推移



(備考) 1. 国立社会保障人口問題研究所は2020年国勢調査を基に死亡者数を予測しているが、2022年～2024年の死亡者数の実績はコロナの影響もあり予測値を上回っている。そこで、2022年～2024年の実績値と予測値の比率の平均により2025年以降の予測値を補正したものを合わせて示す。
 2. 国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」、総務省「住民基本台帳」、厚生労働省「人口動態統計」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 都市部への人口流入

三大都市圏（首都圏、近畿圏、中京圏）への人口流入の動向についてみると、高度経済成長期には、三大都市圏全てにおいて地方からの転入超過がみられ、都市部が経済の中心地として地方からの労働力を吸収していたことがわかる。1970年代には、オイルショックや地価高騰などの影響を受けて、三大都市圏への人口流入の規模が一時的に縮小したが、首都圏においては郊外化の進行もみられ、転入超過が再び盛り返す動きとなっていた。この時期、東京の都心部から近隣県への移住が進み、ドーナツ化現象^(注1)が顕著となっていた。都心部の人口が減少する一方で、郊外や周辺地域の人口が増加する形で、首都圏全体の人口流入・流出の動きが維持された。

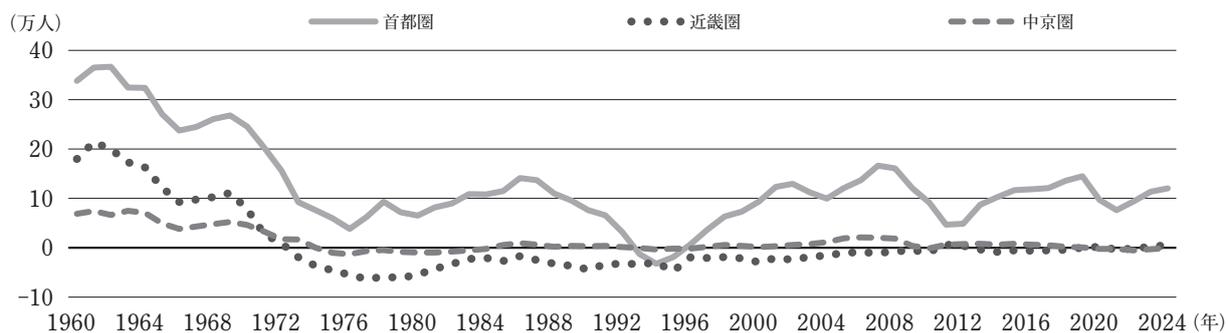
1990年代に入ると、バブル崩壊や地方振興政策^(注2)の影響等を受けて、三大都市圏への人口流入が一時的に鈍化した。しかし、2000年代以降は地方の人口減少が加速する中で、首都圏への人口流入が再び活発化し、以降は東京一極集中の状態が続いている。特に、若年層を中心に首都圏への流入が顕著であり、地方からの人口流出が問題となっている（図表2）。

こうした変遷を経て、親世代が地方に住み、子世代が都市部に居住するという構造が定着しており、人口減少や経済停滞が深刻な地域も存在している。このような状況下においては、相続において地方部に住む高齢者の資産が都市部の子・孫世代へと移転するケースが増加してい

(注)1. 都市化の進行下で、都心の人口が減少し、都心から離れた郊外の人口が増加する現象

2. 1990年代前後に地方の経済活性化や人口流出抑制を目的として実施された政策。具体例として、各自治体に1億円を交付して地域振興を図った「ふるさと創生事業」などが挙げられる。

図表2 都市部の人口移動数（転入者数－転出者数）の推移



(備考) 1. 都市部について、首都圏＝東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県、近畿圏＝大阪府・京都府・兵庫県、中京圏＝愛知県とする
2. 総務省「住民基本台帳」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

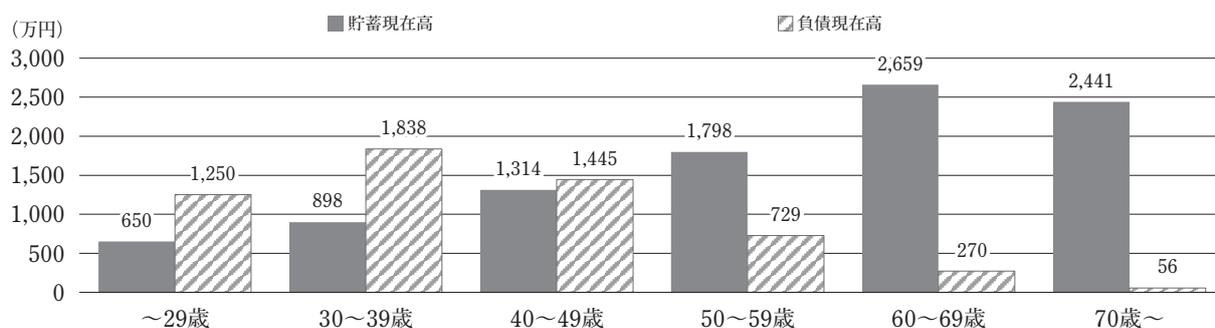
るものとみられ、これが地域の経済停滞をさらに加速させる要因となっている可能性がある。このような動きは、地域経済や信用金庫を含む地域金融機関の経営に大きな影響を与え得る。

(3) 資産の世代間移転の潜在性

相続資産となり得る高齢者の金融資産を確認するため、貯蓄・負債残高を年齢階層別にみると、40歳代までの世代は負債超過の状況にあることがわかる。特に20歳代・30歳代においては、住宅ローンや教育資金などの影響からその状況が顕著である。一方で、50歳代を超えると、貯蓄が負債を大きく上回る状況へと一変する。特に60歳代・70歳代では、子供が独立することで教育費等の支払から解放され、住宅ローンについても返済が進み、定年退職に伴って退職金や年金の受給が開始されるなどの影響により、家計に金銭的な余裕が生まれ、負債が大きく減少し、貯蓄が大きく増加している（図表3）。

このような背景から、高齢者世代に資産が偏るという状況が生じており、相続資産の中でも流動性が高い貯蓄財産について、相続による資産移転の潜在性が十分にあることが確認できる。

図表3 世帯主の年齢別貯蓄・負債残高（2人以上の世帯、2024年）



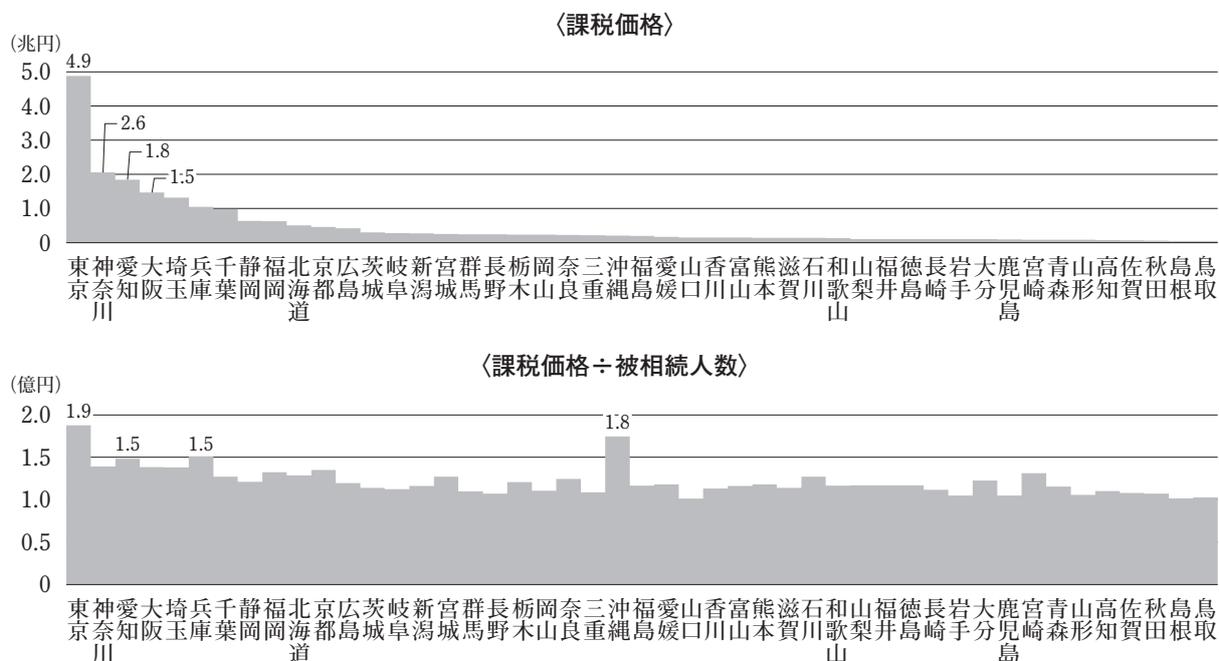
(備考) 総務省「家計調査」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

実際の相続資産に関するデータとして、国税庁が公表している相続税の課税価格について都道府県別にみると、特に東京都(4兆8,775億円)、神奈川県(2兆557億円)、愛知県(1兆8,481億円)、大阪府(1兆4,677億円)といった都市部は課税価格が大きくなっており、都市部への相続資産額の偏りが一定程度みられる(図表4)。

一方で、各都道府県の相続税の課税価格を被相続人の数で割り、被相続人ひとりあたりの資産額を求めてみると、東京都(1.88億円)、沖縄県(1.75億円)、兵庫県(1.51億円)、愛知県(1.48億円)などの一部の都道府県は相対的に高くなっているが、それ以外は概ね同等の水準感であることが確認できる。このことから、地方部においても相続資産の潜在性が相応に存在することがわかる。なお、沖縄県の被相続人ひとりあたりの資産額が東京に次いで2番目に大きい理由としては、観光地周辺の不動産価格の上昇や、土地を代々受け継ぐ文化が根強く残っており、土地を手放さずに所有し続ける家庭が多いことなどが考えられる。

ここでの相続税の課税対象となる相続資産には、現金、預貯金、有価証券、貸付金などの金融資産に加え、宝石、土地、家屋、特許権、著作権なども含まれる。もっとも、課税価格は課税資産のみを集計対象としており、相続資産全体としては非課税の資産も当然含まれることとなる^(注3)。参考として、非課税分の相続資産について一定の仮定に基づいて簡易的に補完し、相続資産の市場規模の推計を試みる。

図表4 都道府県別相続税課税価格(2023年)



(備考) 1. 課税価格は、実際に相続税が課税された資産の金額を示す
 2. 国税庁データより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 相続資産は、総額が基礎控除額(3,000万円+600万円×法定相続人数)を超えた場合に課税される。

【参考】相続資産の国内市場規模の推計

相続税の申告状況や課税価格については国税庁よりデータが公表されているが、非課税分の相続資産については統計データが存在せず、相続資産の「市場規模」の全体像は明らかではない。そこで、非課税分の相続資産について一定の仮定を置き、簡易的に補完することで、我が国における年間の相続資産市場規模を推計する。推計に必要なデータは以下の通りである(図表5)。

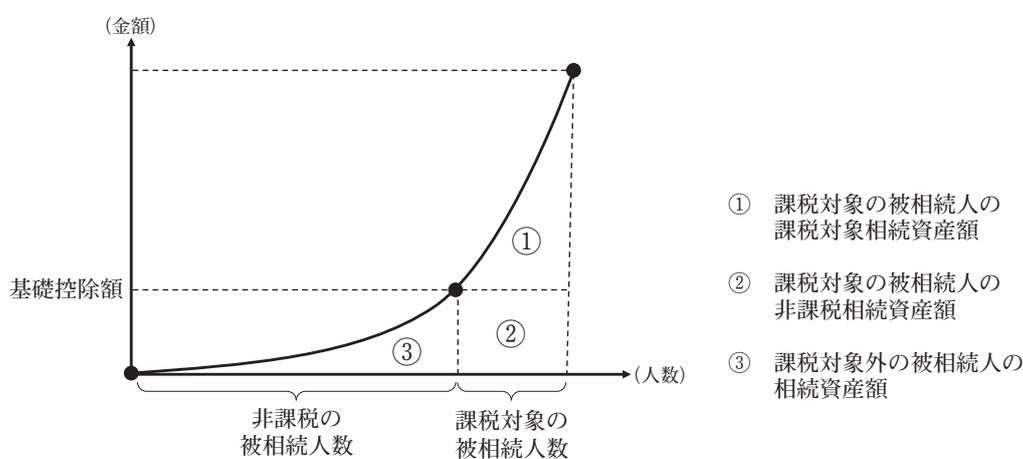
図表5 相続資産の市場規模推計の前提データ (2023年度)

課税対象の相続人数	391,937 (人)
課税対象の被相続人数	155,740 (人)
年間死亡者数	1,576,016 (人)
課税対象の被相続人の課税対象相続資産額	216,830 (億円)

(備考) 国税局データ、厚生労働省「人口動態統計」

推計にあたり、横軸に被相続人数、縦軸に各被相続人の相続資産額をとり、累積的な関数としてグラフを描くと(図表6)のようになる。このグラフにおいて、曲線と「金額=0」の間の面積が相続資産の市場規模を表し、以下の①～③の3つに大別される。

図表6 相続資産の市場規模のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

①：課税対象の被相続人の課税対象相続資産額

国税庁のデータから、課税対象の被相続人の課税対象相続資産額は216,830億円である。

②：課税対象の被相続人の非課税相続資産額

課税対象の被相続人数は155,740人であり、この人数に基礎控除額を掛けることで非課税相続資産額を推計する。基礎控除額は以下の式で計算される。

$$3,000 \text{ (万円)} + 600 \text{ (万円)} \times \text{法定相続人の数 (人)}$$

法定相続人の数は、課税対象の相続人数を課税対象の被相続人数で割ることで概算する。

$$391,937 \text{ (人)} \div 155,740 \text{ (人)} = 2.52 \text{ (人)}$$

これにより、基礎控除額は以下の通りである。

$$3,000 \text{ (万円)} + 600 \text{ (万円)} \times 2.52 \text{ (人)} = 4,510 \text{ (万円)}$$

したがって、課税対象の被相続人の非課税相続資産額(②)は以下のように推計される。

$$155,740 \text{ (人)} \times 4,510 \text{ (万円)} = 70,238 \text{ (億円)}$$

③：課税対象外の被相続人の相続資産額

年間死亡者数は1,576,016人であり、課税対象外の被相続人数は以下の通りである（実際には相続が発生しないケースも想定されるが、簡便のため省略する）。

$$1,576,016 \text{ (人)} - 155,740 \text{ (人)} = 1,420,276 \text{ (人)}$$

課税対象外の被相続人の相続資産額は基礎控除額以下であるため、資産額の分布を単純化して推計する。個人資産については、一般的に一部の富裕層が平均値を押し上げるため、平均値が中央値を上回る傾向があり(図表7)、資産額の分布は(図表6)に示したように「下に凸の曲線」を描くと考えられる。相続資産額は基礎控除額の4分の1から2分の1の範囲になるものという仮定のもと、推計する。

$$\text{上限：} 1,420,276 \text{ (人)} \times 4,510 \text{ (万円)} \times 1 / 2 = 320,270 \text{ (億円)}$$

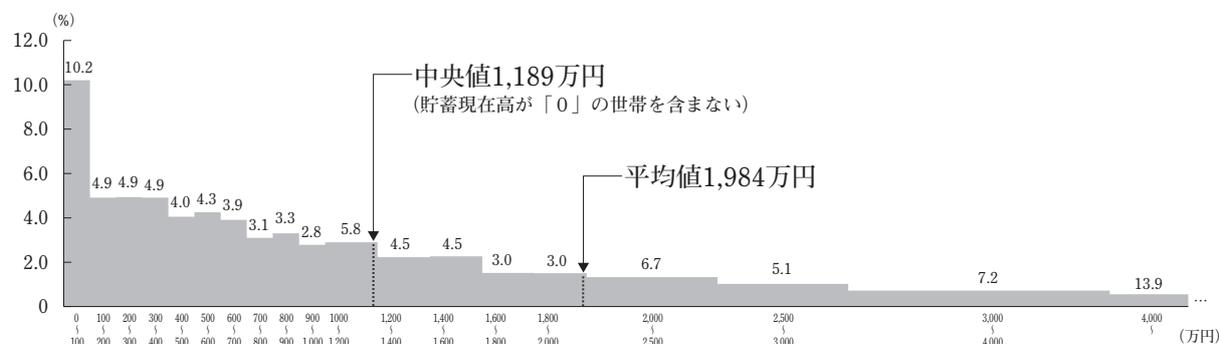
$$\text{下限：} 1,420,276 \text{ (人)} \times 4,510 \text{ (万円)} \times 1 / 4 = 160,135 \text{ (億円)}$$

最後に、①～③を合計して、年間の相続資産の市場規模を試算する。

$$\text{上限：} 216,830 \text{ (億円)} + 70,238 \text{ (億円)} + 320,270 \text{ (億円)} = 607,338 \text{ (億円)}$$

$$\text{下限：} 216,830 \text{ (億円)} + 70,238 \text{ (億円)} + 160,135 \text{ (億円)} = 447,203 \text{ (億円)}$$

図表7 参考：貯蓄現在高階級別分布（2人以上の世帯、2024年）



(備考) 総務省「家計調査報告(2024年)」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以上の計算から、我が国における年間の相続資産市場規模は44.7兆円～60.7兆円の範囲内と推定される。なお、この試算は簡易的な仮定に基づいており、生命保険金の非課税枠や墓地・仏壇などの非課税財産は含まれていない。これらを考慮すると、市場規模はさらに大きくなる可能性がある点には留意が必要である。

3. 相続資産の移転における地域金融機関の課題

前章では、高齢化の進行や死亡者数の増加に伴い、資産の世代間移転が加速する可能性について確認をした。また、都市部への人口流入により、親世代が地方に住み、子世代が都市部に居住するという構造が形成されていることから、相続による資産の地域間移転の加速が懸念されること、さらに、高齢者世代に資産が偏っている現状を踏まえ、相続による資産移転の潜在性が地方部においても相応にあることが確認された。

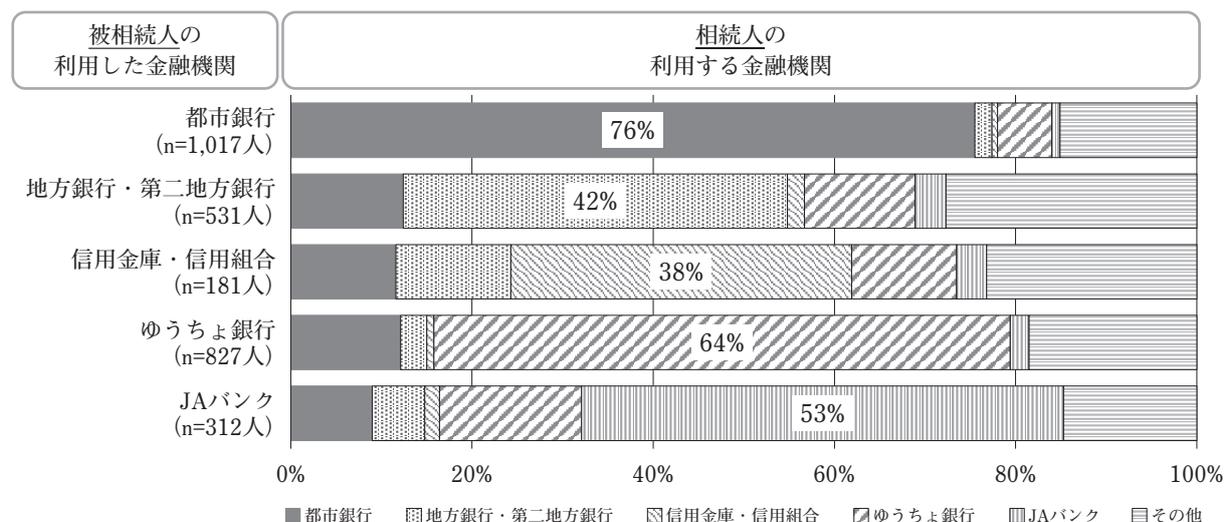
本章では、相続における資産の地域間移転について、金融機関間の資産移転のデータから資産流出の現状について確認をし、相続資産が地域金融機関から流出しているという状況を改善するための取組みとして、「相続人世代との接点確保」や、「相続関連サービスの充実化」について考察する。

(1) 相続による金融機関間の資産移転

やや古い調査であり、サンプル数も限られるが、相続による金融機関間の資産移転について、被相続人（親世代）が利用していた金融機関と相続人（子世代）が選ぶ金融機関の関係性についてみると、被相続人が都市銀行を利用していた場合、約76%の資産が都市銀行に移転している。一方で、被相続人が地域金融機関である地方銀行・第二地方銀行を利用していた場合、相続人が選ぶ金融機関として地方銀行・第二地方銀行が選ばれる割合は約42%に留まり、信用金庫・信用組合においてはその割合は約38%となっている。このデータから、地域金融機関における相続資産の歩留まりが悪く、半数以上のケースで相続資産の流出が発生していることがみてとれる（図表8）。

親世代が地方に住み、子世代が都市部に居住するという構造を受け、相続資産が地域金融機関から流出することは地域経済に悪影響を及ぼす可能性があり、信用金庫などの地域金融機関にとって大きな課題である。このような状況を改善するためには、「相続人世代との接点確保」や、「相続関連サービスの充実化」といった取組みを強化していく必要があるだろう。

図表8 相続による金融機関間の資産移転



(備考) 1. 被相続人の利用した金融機関別の相続人の利用した金融機関の割合を示す
 2. 回答者数 (n) は無回答者を除く総数であり、比率は無回答者を除く総数を100%として算出
 3. フィデリティ投信株式会社「相続人5000人アンケート2016」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 取組①：地元に残る相続人世代との接点の確保、強化

相続時に相続資産が地域金融機関から流出することを防ぐためには、引き続き、相続発生前の段階から、将来の相続人となる世代との接点の確保、強化に取組み、家族単位でのリレーションの構築に努めることが求められる。

親世代だけではなく、将来の相続人となる世代の家族口座を獲得するためには、チャンネルの拡大がひとつの戦略となるであろう。具体的には、子・孫世代が住む近郊の中核都市への店舗出店（およびそれらの店舗の存続維持）や、実店舗以外のチャンネルとしてインターネット支店を置くこと、インターネットを通じた口座開設の仕組みを整備することが有効な戦略となるかもしれない。出店コストを考慮すると、他金融機関との共同店舗化という取組みも選択肢のひとつとなるであろう^(注4)。

相続人世代との接点を強化するためには、相続相談窓口の開設や相続セミナーの開催などにより、相続人世代との関係構築の機会を増やすことも重要であろう。実際に、高齢顧客の相続が発生する前段階から相続人との接点を確保する取組として、終活セミナーを開催し、相続人の確認であったり紹介依頼を行ったりする信用金庫や、顧客の終活支援ニーズ等を捕捉するため、事業者を紹介するBtoC マッチングサービスを提供している信用金庫もみられる^(注5)。

(注)4. 参考：当研究所 金融調査情報2021-27 「三島信用金庫の共同店舗化への取組」(<https://www.scbri.jp/reports/finance/20220304-post-277.html>)

5. 参考：当研究所 ニュース&トピックス No.2025-40「玉島信用金庫のBtoC マッチングサービスによる終活支援」(<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20250725-btoc.html>)

なお、相続預金の流出防止策についての各金庫のコメント等については、「ニュース&トピックス No.2024-156 「信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-28)ー相続預金の流出防止策ー」(2025年2月28日発行)^(注6)を参照されたい。

(3) 取組②：相続関連サービスの充実化

相続資産の流出を防ぐために、相続関連サービスの整備、一段の充実化に努めることも有効と考えられる。信用金庫などの地域金融機関は、相続資金を活用した新たなサービスを提供することで競争力を強化する必要がある。

具体的な施策としては、相続発生前の資産の世代間移転を促進するサービスが考えられる。たとえば、生前贈与に関する税制優遇を活用した金融商品やサービス(教育資金贈与や結婚・子育て資金贈与など)を提供することが挙げられる。このようなサービスを通じて、相続人となる子世代の家族口座を獲得することができれば、将来的な取引の継続につながる可能性も高まる。特に、教育資金贈与の受贈者は、教育資金が使い切られるか、または30歳になるまで専用口座が利用されるため、取引が長期間にわたって継続する効果が期待できる。

そのほか、相続発生後の資産管理においては、相続定期預金の推進も有効な手段であろう。相続定期預金とは、相続財産を対象とした定期預金であり、相続発生後に預金者の意向に基づき、相続人が利用できるよう設計された預金商品である。他金融機関の相続預金も受入れ可能な高金利の預金商品を提供することで、地域金融機関の競争力を一層高めることも可能になる。

4. おわりに

本稿では、相続資産に関連する周辺の動向を確認し、相続における資産の地域間移転の地域金融機関における課題について考察した。我が国における高齢化の急速な進行は、資産の世代間移転を加速させる要因となっており、特に信用金庫などの地域金融機関が営業基盤とする地方部から都市部への資産の地域間移転が重要な問題として浮かび上がっている。この資産移動は、信用金庫の経営基盤そのものを揺るがす大きな問題であり、地域経済にも悪影響を及ぼす可能性がある。

相続資産の流出を防ぐためには、相続人世代との接点の確保、強化や、相続関連サービスの充実化に引き続き努める必要がある。相続人世代との関係構築の機会を増やし、これらの世代を含めた家族単位でのリレーションを深めることや、相続資産を活用した新たなサービスを

(注)6. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20250228-2024-28.html>) を参照

提供することで競争力を強化することが求められるであろう。

信用金庫は地域密着型の金融機関として、地域経済を支える重要な役割を担っている。これらの取組みを通じて、相続資産の地域金融機関からの流出を防ぎ、引き続き地域経済の安定と発展に寄与することが求められよう。

新NISAの普及とさらなる拡大に向けた課題

－「貯蓄から投資」へのシフトと信用金庫の取組みの可能性－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

大里 怜史

(キーワード) NISA、新NISA、「貯蓄から投資」、資産運用、金融経済教育、投資信託、信用金庫

(視 点)

NISA (Nippon Individual Savings Account：少額投資非課税制度) は、個人の株式や投資信託などの投資から得られる利益(分配金や売却益)が非課税となる制度である。日本では、家計の金融資産の多くが預貯金に偏っており、これを「貯蓄から投資」へとシフトさせ、国民の資産形成を促進することを目的として2014年に導入された。

その後、2022年11月に策定された「資産所得倍増プラン」を受けて、2024年1月から「新NISA」として制度が拡充・恒久化されることとなった。この改正により、NISAの利用は国民の間で徐々に広がりを見せている。政府は、2027年末までにNISA口座数を3,400万口座、買付金額を56兆円に拡大する目標を掲げている。現状では口座数の伸び悩みが見られるものの、買付金額については前倒しで目標を達成している。

さらに、積極財政・金融緩和路線を掲げる高市早苗氏が2025年10月4日に自民党新総裁に選出され、株式市場では「高市相場」とも呼ばれる株価上昇への期待が高まっている。同月21日には新首相に選ばれ、国民の資産形成への意識が一段と高まり、NISA口座の利用拡大がさらに進むことが期待されている。

本稿では、新NISAの概要と普及状況を整理し、更なる拡大に向けた課題と金融機関の取組みの可能性について検討し、信用金庫への示唆を得ることを目的とする。

(要 旨)

- 2014年に始まったNISAは、制度が拡充・恒久化され、2024年から新NISAとして再始動した。口座数は約2,700万口座(2025年6月末時点)となっており、買付金額は約63兆円(2025年6月末時点)と政府目標を早期に達成した。もっとも、家計金融資産の構成を諸外国と比較すると、日本は依然として貯蓄型の資産構成であり、「貯蓄から投資」へのシフトがさらに進む余地は大きい。
- NISA口座未開設の理由では、「投資への関心の低さ」「投資に対する知識や理解度の不足」が挙がる。新NISA利用者は金融経済教育を受けた割合が高いとのデータもあり、NISA拡大に向けては、金融経済教育による金融リテラシーの向上も重要であろう。
- 信用金庫などの地域金融機関は、地域密着型の強みを活かし、新NISAに関するセミナーや金融経済教育の開催、情報提供などを通じて、顧客の金融リテラシー向上を支援し、NISAの更なる普及につなげることが重要である。顧客や地域住民の「貯蓄から投資」へのシフトを促進し、引き続き地域経済の発展に貢献していくことが期待される。

1. はじめに

NISA（Nippon Individual Savings Account：少額投資非課税制度）は、個人の株式や投資信託などの投資から得られる利益（分配金や売却益）が非課税となる制度である。日本では、家計の金融資産の多くが預貯金に偏っており、これを「貯蓄から投資」へとシフトさせ、国民の資産形成を促進することを目的として2014年に導入された。

その後、2022年11月に策定された「資産所得倍増プラン」を受けて、2024年1月から「新NISA」として制度が拡充・恒久化されることとなった。この改正により、NISAの利用は国民の間で徐々に広がりを見せている。政府は、2027年末までにNISA口座数を3,400万口座、買付金額を56兆円に拡大する目標を掲げている。現状では口座数の伸び悩みが見られるものの、買付金額については前倒しで目標を達成している。

さらに、積極財政・金融緩和路線を掲げる高市早苗氏が2025年10月4日に自民党新総裁に選出され、株式市場では「高市相場」とも呼ばれる株価上昇への期待が高まっている。同月21日には新首相に選ばれ、国民の資産形成への意識が一段と高まり、NISA口座の利用拡大がさらに進むことが期待されている。

本稿では、新NISAの概要と普及状況を整理し、更なる拡大に向けた課題と金融機関の取り組みの可能性について検討し、信用金庫への示唆を得ることを目的とする。

2. 新NISAの概要

2014年に始まったNISAは、制度が拡充・恒久化されて、2024年から新NISAとして再始動した。ここでは、新NISAの導入背景や制度の概要について確認をする。

(1) 新NISA導入までの背景

NISAは、家計の安定的な資産形成を支援し、成長と富の創出の好循環を実現することで、景気回復やデフレ脱却を目指すために2014年に導入された制度である。スタート時は、年間120万円までの購入が可能で、最大5年間にわたり、株式や投資信託などの投資から得られる利益（分配金や売却益）が非課税となる仕組みであった。その後、2016年には子ども・孫世代の資産形成支援を目的として、「ジュニアNISA（未成年者少額投資非課税制度）」が開始され、2018年には少額からの積立投資を可能にする「つみたてNISA」が導入された。

2022年11月、政府の「新しい資本主義実現会議^(注1)」において、家計金融資産の半分以上を

(注)1. 2021年10月に岸田内閣の下で発足した「新しい資本主義実現本部」が主催する会議。「成長と分配の好循環」「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義の実現に向けて、具体的な行動計画の策定を行う。内閣交代後も継続開催され、2025年6月には「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版」が閣議決定された。

占める現預金(貯蓄)を投資へとシフトさせることで、企業価値向上の恩恵を資産所得の拡大という形で家計に還元し、成長と資産所得の好循環を実現することを旨とする「資産所得倍増プラン^(注2)」が策定された。これを受けて、2024年1月から「新NISA」として、NISA制度が拡充・恒久化されることとなった。2023年3月の令和5年度税制改正において、新NISAの制度拡充が措置され、2024年1月より新NISA制度が開始された。同年3月15日には、「国民の安定的な資産形成の支援に関する施策の総合的な推進に関する基本的な方針^(注3)」が閣議決定され、資産所得倍増プランで掲げられた、2027年末時点でNISA総口座数を3,400万口座、買付額を56兆円に増加させることが目標として改めて記された。

(2) 新NISA制度の概要

新NISA制度の旧制度からの主な変更点は以下の3点である。

- ① 年間投資上限額の拡大：「つみたて投資枠」120万円、「成長投資枠」240万円、合計最大360万円。
- ② 非課税投資枠の生涯上限額の設定：生涯非課税投資枠最大1,800万円（うち「成長投資枠」1,200万円）。投資枠の再利用も可能（売却した翌年以降）。
- ③ 非課税期間の無期限化：非課税保有期間が無期限となり恒久化。

新NISAでは、投資枠が「つみたて投資枠」と「成長投資枠」に分かれている。「つみたて投資枠」は、金融庁が基準を定めた長期の積立分散投資に適した一定の投資信託が対象であり、毎月一定額を投資することが可能である。「成長投資枠」は上場株式や幅広い投資信託が対象となり、都度投資が可能である。

このような制度設計により、若年層から高齢者まで幅広い層が、長期的な積立・分散投資を通じて持続的な資産形成を行うための基盤が整備された（図表1）。

図表1 新NISA制度の概要

	つみたて投資枠	成長投資枠
非課税保有期間	無制限	
口座開設期間	恒久化	
年間投資枠	120万円	240万円
非課税保有限度額	1,800万円	
		1,200万円
対象商品	長期の積立・分散投資に適した一定の投資信託等	上場株式・投資信託等
対象年齢	18歳以上	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 家計の金融資産を投資に回すことで「貯蓄から投資」へのシフトを促し、「成長と資産所得の好循環」を実現することを目的とした政策。2022年に岸田政権が策定し、NISA拡充のほか、iDeCo（個人型確定拠出年金）の改革、金融リテラシー向上のための教育などが具体的施策として進められている。

3. 「資産所得倍増プラン」実現に向けて、政府の施策の方向性を示した。制度の整備、制度の利用促進、教育及び広報の推進、調査及び研究の4分野について具体的な施策が示された。数値目標としては、新NISAのほか、「金融経済教育を受けたと認識している人の割合」20%（2028年度末）も掲げられた。

3. 新NISAの普及状況

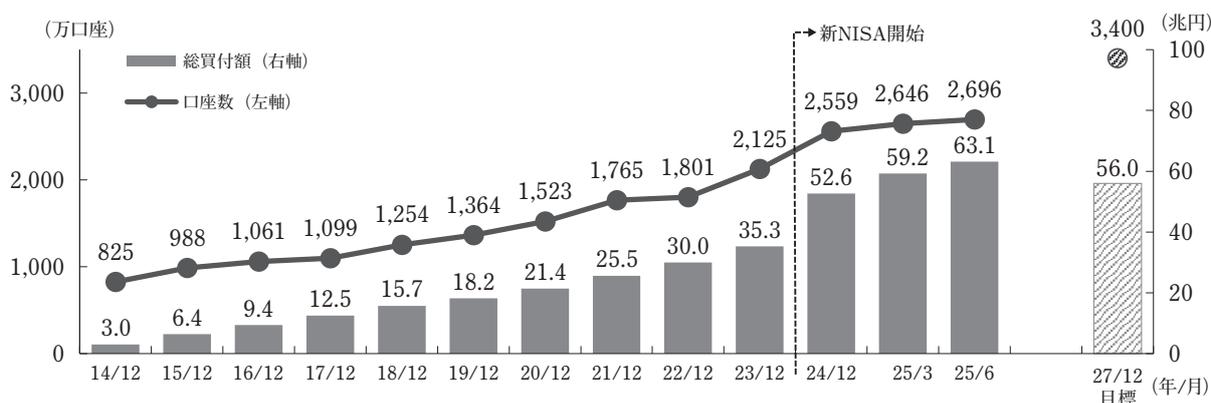
制度の拡充・恒久化を経て、新NISAの利用は国民の間で徐々に広がりを見せている。新NISAの普及状況を把握するために、口座数・買付金額の推移、さらには家計の金融資産の動向について見ていく。

(1) NISAの口座数・買付金額の推移

制度開始以来、NISAの口座数は右肩上がり増加を続けている。特に2024年の新NISA開始が追い風となり、口座数の増加ペースが一時的に加速した。もっとも、投資に関心の高い層の口座開設が一巡したともみられ、現在では増加ペースがやや落ち着いている。口座数は2025年6月末時点で約2,700万口座となっており、政府が2027年12月までの目標として掲げる3,400万口座の達成に向けては、今後、投資未経験者や若年層への普及をさらに進めることが必要であろう。

買付金額についても同様に増加傾向を維持しており、2025年6月末時点で約63兆円となり、政府が2027年12月までの目標として掲げる買付金額56兆円は早期に達成された。特に2023年以降、インフレや株式市場の活況もあり、新NISAを活用した投資が活発化していると考えられる(図表2)。

図表2 NISAの口座数・買付金額の推移



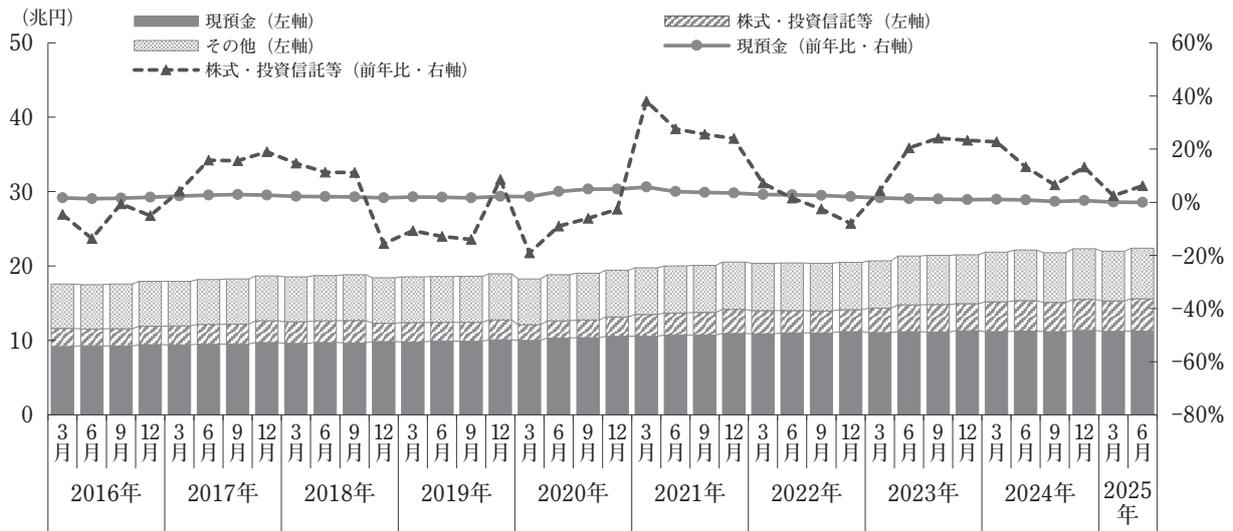
(備考) 金融庁「NISA口座の利用状況に関する調査結果」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 家計の金融資産の推移と金融資産構成の日欧米比較

家計の金融資産の推移を見ると、現預金はほぼ横ばい圏内で推移している一方、株式・投資信託等は変動を伴いながらも増加基調となっている。NISA 制度の利用を受けて、株式・投資信託等への資金流入が続くなか、家計の金融資産も緩やかな増加基調が続いている(図表3)。

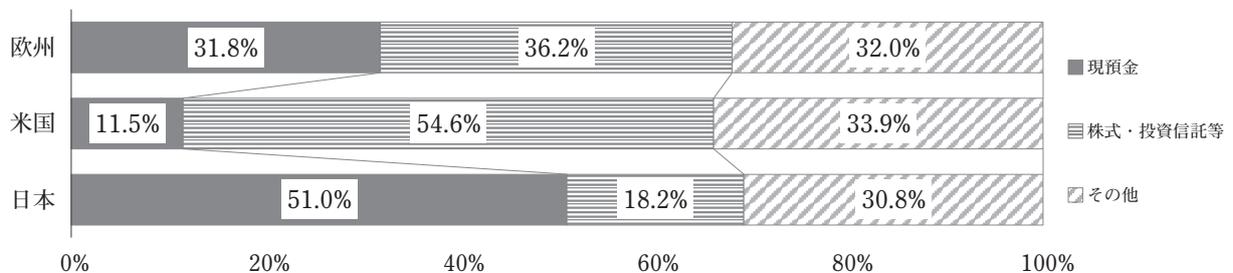
もっとも、日本の家計金融資産の約半分(51.0%)が現預金であり、その構成は依然として貯蓄型に偏っている。欧米と比較すると、株式・投資信託等の割合は合計で18.2%にとどまり、欧州(36.2%)の半分、米国(54.6%)の3分の1程度である。これは、日本の家計が「貯蓄から投資」へのシフトをさらに加速させる余地が大きいことを示しているともいえよう(図表4)。

図表3 家計の金融資産の推移



(備考) 日本銀行「資金循環統計」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 家計金融資産構成の日欧米比較 (2025年3月末)



(備考) 日本銀行「資金循環の日米欧比較」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 年代別のNISA口座の開設状況

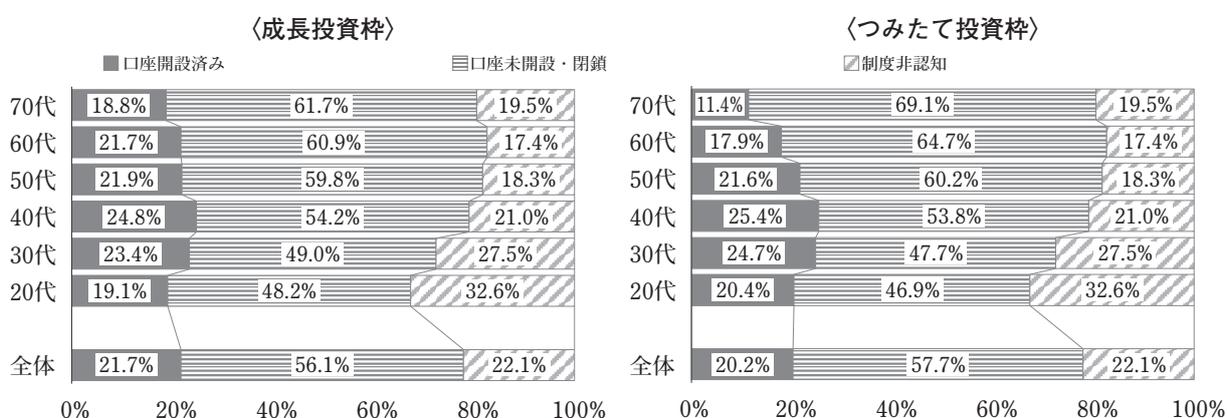
新NISAの口座数は約2,700万口座に達しているものの、依然として多くの人々が口座を未開設の状況にある。年代別に口座開設率や制度の認知状況を見てみると、30代・40代では口座開設が他の年代と比べてやや進んでおり、資産形成への意識の高さがうかがえる。一方、20代では制度非認知の割合が32.6%に達している。

20代での認知度の低さは、投資に対する関心の低さや不安感が影響していると考えられる。また、収入が限られており投資に回せる資金が少なく、社会人経験が浅いために資産形成の重

要性を実感する機会が少ないこともその要因であろう。一方、30代・40代は、結婚や子育て、住宅購入などのライフイベントを契機に資産形成を意識し始める人が多く、将来の教育費や老後資金の準備を目的としてNISA口座を活用する動きが進んでいると考えられる。収入が安定し始めることも、口座開設率の高さに関係していよう。

このように、NISA制度の認知度や普及状況には年代による差が見られる。特に、今後の更なる利用拡大に向けては、若年層に対する認知度向上や投資の重要性を伝える取組みが重要であり、引き続き若年層に対するアプローチを強化していくことが求められるであろう（図表5）。

図表5 口座開設・制度認知状況（2024年度）



（備考）投資信託協会「2024年（令和6年）投資信託に関するアンケート調査（NISA、iDeCo等制度に関する調査）」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 新NISAの更なる普及に向けた課題と取組みの可能性

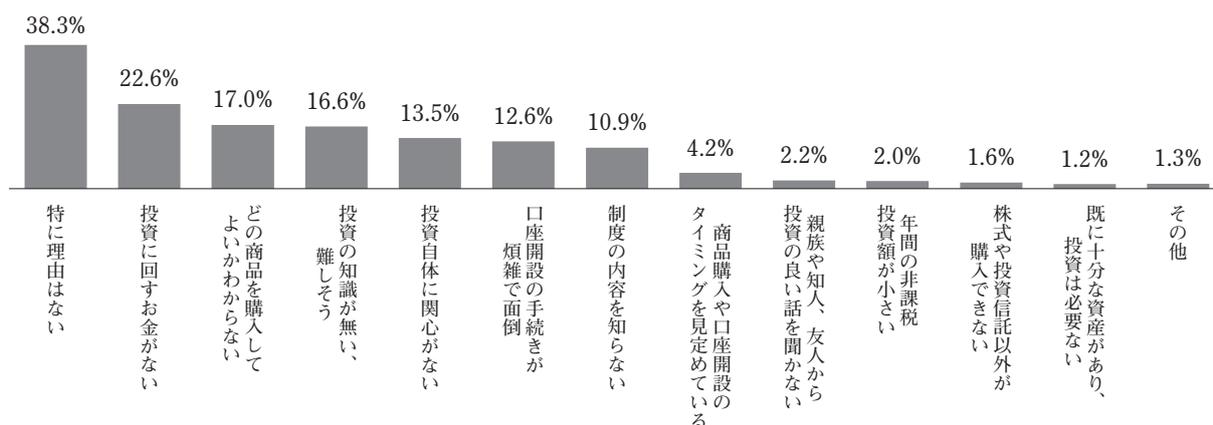
ここでは、新NISAの更なる普及に向けた課題と、信用金庫を含む金融機関の取組みの可能性について考えていく。

(1) NISA口座未開設の理由

新NISAの更なる普及に向けて、NISA口座が未開設である理由について確認していく。投資信託協会のアンケートにて、口座未開設の理由への回答状況を確認すると、「特に理由はない（38.3%）」「投資自体に関心がない（13.5%）」といった、投資への関心の低さを挙げるケースが相応に多い。また、「どの商品を購入してよいかわからない（17.0%）」「投資の知識が無い、難しそう（16.6%）」といった、投資に対する知識や理解度の不足を示唆する回答も目立っていることがわかる（図表6）。

このような状況を踏まえると、NISA口座利用の更なる拡大に向けて、金融機関は顧客およ

図表6 NISA口座未開設の理由（複数回答可）



（備考）投資信託協会「2024年（令和6年）投資信託に関するアンケート調査（NISA、iDeCo等制度に関する調査）」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

び国民全体の金融リテラシー向上をサポートする役割が求められるであろう。具体的な取組みとしては、窓口やその他のリアルチャネルを通じた啓発活動や、金融経済教育やセミナーの開催などが考えられよう。

（2）金融経済教育の重要性

日本証券業協会の調査によれば、新 NISA 利用者のうち金融経済教育を受けた人の割合は 23.0% に達している。この数字は他の類似調査と比較しても高い水準であり、金融経済教育が新 NISA の口座開設のきっかけとなっていることを示唆している（図表7）。

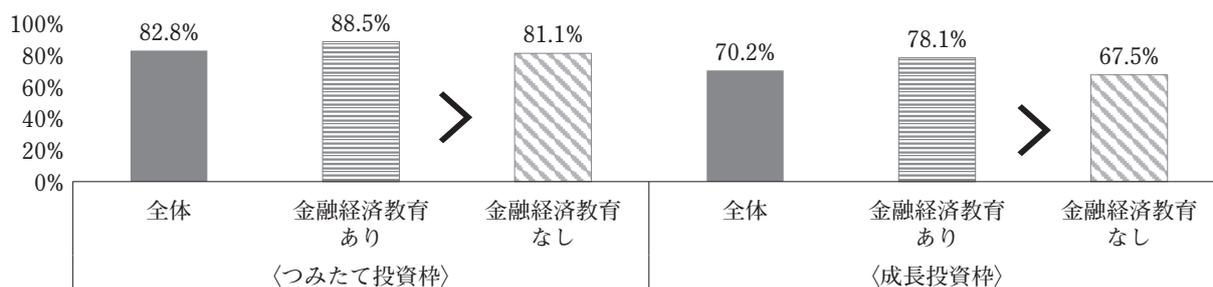
さらに、金融経済教育の受講状況と NISA 口座の損益状況の関係について見てみると、金融経済教育を受講したことがある人は、損益がプラスとなる割合が相対的に高いことも明らかになっている。金融経済教育が投資成果に一定の影響を与える可能性が示されており、口座開設後の資産運用という観点からも、金融経済教育による金融リテラシーの向上の重要性が確認できる（図表8）。

図表7 金融経済教育を受けた人の割合



（備考）1. 類似調査について、調査元／対象／回答内容は以下の通り。
 ②日本証券業協会／20歳以上の有価証券保有者5,000人／「学校、職場や家庭などで証券投資に関する教育を受けたことがあるか」に対し「受けたことがある」と回答した人の割合
 ③日本証券業協会／18歳以上の個人7,000人／「証券投資教育の有無」に対して「受けたことがある」と回答した人の割合
 ④金融広報中央委員会／18～79歳の個人30,000人／学校等で金融教育を受けた人の割合
 2. 日本証券業協会「新NISA開始1年後の利用動向に関する調査」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 NISA口座の損益がプラスの人の割合（2024年中、金融経済教育の受講状況別）

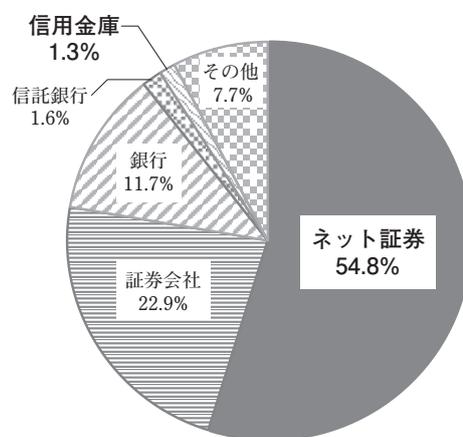


（備考）日本証券業協会「新NISA開始1年後の利用動向に関する調査」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) NISA口座の開設金融機関 ー対面チャネルが45%を占めるー

NISA口座の開設金融機関について見てみると、近年台頭するネット証券が全体の55%を占める状況にあり、オンラインでの手軽さや、運用時に低コストであることなどが支持されていることがわかる。一方で、対面型の販売チャネルも約45%を占めていると見ることもでき、対面チャネルの需要の根強さがうかがえる。信用金庫による口座開設は1.3%と低水準にとどまっているが、対面チャネルのNISA口座が半数近くを占める現状は、信用金庫にとって顧客獲得の余地があることを示しているといえる（図表9）。

図表9 NISA口座の開設金融機関



（備考）投資信託協会「2024年（令和6年）投資信託に関するアンケート調査（NISA、iDeCo等制度に関する調査）」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 信用金庫への示唆

NISAの更なる普及に向けては、国民の金融リテラシー向上が不可欠であり、そのために信用金庫の果たすべき役割は大きい。例えば、顧客や地域住民の投資への関心の低さや知識不足を解消すべく、地域密着型の強みを活かした啓発活動や、金融経済教育、セミナーを開催することが効果的であろう。これらの取組みが難しい場合でも、対面チャネルの強みを活かして、窓口での丁寧な説明や相談対応を通じて、特に投資未経験者や若年層へのアプローチが可能となろう。

こうした活動により、NISA制度への理解を深めた投資初心者や未経験者が、信用金庫で口座を開設することが期待される。また、一連の取組みは、地域全体の金融リテラシー向上をもたらし得るものであり、ファイナンシャル・ウェルビーイング^(注4)が高まることにもつながるのではないかと。

(注)4. 「自らの経済状況を管理し、必要な選択をすることによって、現在及び将来にわたって、経済的な観点から一人ひとりが多様な幸せを実現し、安心感を得られている状態」を指す（金融庁「国民の安定的な資産形成の支援に関する施策の総合的な推進に関する基本的な方針」(2024)より）。

(5) 更なる普及拡大に向けたNISA制度の見直しについて

最後に、新NISAの更なる普及に向けた国内での議論の状況を確認する。金融庁は2025年8月末に公表した2026年度税制改定要望の中で、新NISAの制度拡充に向けて主に以下の3点を提案している。

- ① つみたて投資枠の対象年齢の見直し：こども家庭庁との共同要望として、未成年がNISA枠を利用できる仕組みを提案している。これにより、家庭内での資産形成意識の向上や世代間の資産移転の円滑化が期待される。「こどもNISA」の導入により、未成年の投資を通じた資産形成を促進することが目指されている。
- ② 対象商品の拡充：株式と比較してリスクが低く、安定的なキャッシュフローが期待できる商品を投資対象に加えることで、投資に慎重な層を取り込むことが検討されている。また、主に高齢者向けに毎月分配型投信の導入が議論されているが、手数料率の高さから慎重な意見も存在する。
- ③ 非課税枠の当年中の復活：現行制度は売却した分の非課税枠が翌年まで復活しないが、これを当年中に復活させることで、市況環境に応じた柔軟な投資商品の選択を可能にする仕組みが提案されている。

なお、NISA制度の参考とされた英国のISA制度^(注5)では、スイッチング(投資商品の入替え)や毎月分配型投信の取扱いが認められている。これらの要望を踏まえ、「こどもNISA」や「プラチナNISA」といった新たな枠組みの導入の検討がされており、新NISAはさらに多様な層のニーズに応じた資産形成を支援する制度として拡充されることが期待される。

4. おわりに

本稿では、新NISAの概要と普及状況を整理し、更なる普及に向けた課題と取り組みの可能性について考察した。

新NISAの口座数や買付金額は着実に増加しており、家計金融資産が一定程度「貯蓄から投資」へと移行しつつあることがうかがえる。しかし、諸外国と比較すると依然として貯蓄志向が強く、政府主導の制度設計の更なる柔軟化が求められる。一方で、投資への関心や知識が不足している層への対応として、金融機関が適切にアプローチすることも重要であろう。

金融リテラシー向上には金融経済教育が鍵となる。信用金庫においては、顧客や地域住民の投資への関心の低さや知識不足を解消するために、地域密着型の強みを活かし、新NISAに関するセミナーや金融経済教育を開催することが効果的である。最近では、J-FLEC(金融経済

(注)5. ISA (Individual Savings Account) は英国で1999年から始まった、個人の利子・配当・譲渡益が非課税となる投資口座。年間の拠出限度額(20,000ポンド)の範囲内で利用が可能。

教育推進機構)^(注6)や地方銀行等と連携し、顧客・学校向けに金融経済教育を実施する信用金庫も見られ、こうした取組みは今後更なる拡大が期待される。

金融経済教育やセミナーの開催が難しい場合には、新 NISA に関する情報提供や窓口対応の強化を通じて、顧客の金融リテラシー向上を支援することが重要である。対面チャネルの強みを活かした丁寧な顧客対応やアドバイス提供により、地域の金融リテラシーを底上げし、NISA 口座の普及と促進につなげることが期待される。

市場環境の変化により株式投資への注目が高まる中、金融機関にとっても新 NISA の普及は顧客基盤の拡大につながる機会となりうる。信用金庫は、このような外部環境を好機と捉え、顧客や地域住民の金融リテラシー向上を図り、「貯蓄から投資」へのシフトを促進していくことで、引き続き、地域経済の発展に貢献していくことが期待される。

(注)6. 「金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律」に基づき、金融広報中央委員会（事務局：日本銀行）、全国銀行協会、日本証券業協会が発起人となり、2024年4月に設立された認可法人。幅広い年齢層に向け、国民各々のニーズに応えた金融経済教育の機会を官民一体で全国的に拡充していくことを目的とする。

ふるさと納税の現状と課題

－経費を巡る議論の論点整理を中心として－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

大橋 一平

(キーワード) ふるさと納税、地方創生

(視 点)

ふるさと納税を巡っては、これまで段階的に規制が強化されてきており、足元でも控除額上限の規制強化が検討されている。また、特産品を有する地方に寄付金が集まる一方、首都圏を中心とした税金の流出増加に危機感を抱く地方公共団体からの批判の声が高まっている。こうした中において、対立構造ではなく、地方をどう考えるのかといった観点からの冷静な議論に資することを期待して論点整理を試みた。

(要 旨)

- ふるさと納税の寄付額は規制強化が始まった2019年度に一旦伸び率が縮小したものの、2020年度以降、右肩上がりが増加している。なお、足元で高所得者を対象とした規制強化について報道されているが、例えば課税標準額1億円以上の階層の寄付金控除額は全体の1.8%にとどまるため、増勢に大きな影響を与えないとみられる。
- ふるさと納税による地方公共団体の歳入への影響は経費を除いてもプラスを維持している。ただし、寄付の伸びに比べて相当程度緩やかな伸びにとどまる。
- 返礼品については、単に地方公共団体の歳入増をもたらすのみならず、地元事業所の売上を一定程度下支えしており、地域活性化の観点も含めた議論が望ましい。
- 経費のうちポータルサイト手数料については、寄付額の16%と相応のウエイトを占めている。もっとも、ポータルサイトは、ふるさと納税制度の運営を維持するうえで欠くことのできないものとなっている。ポータルサイトが持つプロモーション、マッチング、ロジスティクスなどの機能に対して、どれだけの価値を認め、現状の支出が妥当であるかを検証したうえで、誰がその機能を担うべきかといった観点からの議論が必要と思われる。
- 既に定着した制度でもあり、当初の趣旨に加え、上記で提示した着眼点も含め、「地域のあり方」について、ゼロイチかではなく冷静で現実的な議論が深まっていくことが期待される。

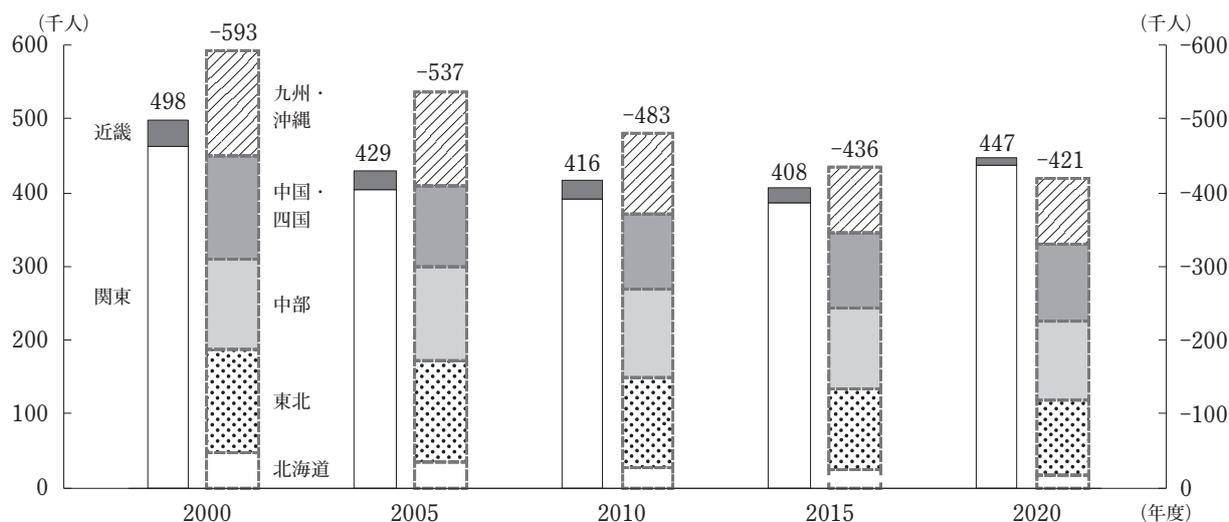
1. ふるさと納税の概要

(1) 制度の趣旨

ふるさと納税は2007年5月の総務大臣の問題提起^(注1)から議論が始まった。子どもの多くは、せつかく税金を使って育てても、都市部に就職してしまい、生まれ育った地方公共団体への税収面での恩恵が殆どないのではないか、といった問題意識から考案された制度である。

実際に、国勢調査を用いて20～24歳人口と20年前の0～4歳人口を地域別に比べると、関東が大幅に増加しているほか、近畿が若干増加している以外は、軒並み大幅減少となる状況が常態化しており、単純計算すると、誕生してから大卒者が社会人となる年齢までに、各年齢で10万人前後が地方から関東を中心とした都市部へと移住してきたことになる(図表1)。地域社会を含めた日本の持続可能性を高める観点から、何らかの形でこうした人口動態の影響を吸収する仕組みが必要であり、ふるさと納税はその一助になると考えられる。

図表1 20～24歳人口と20年前の0～4歳人口の差分の推移



(備考) 1. 人口には外国人を含む。
2. 総務省「国勢調査」を用いて作成

(2) 制度の概要

ふるさと納税は、「納税」と表現されることが多いが、実際には「寄付」である。大まかなイメージとしては、居住地以外の地方公共団体に寄付を行うと、ふるさと納税を用いた寄付額(以下、「寄付額」という。)の大部分に、「税控除」の仕組みが適用され、居住する地方公共団体や

(注)1. 「ふるさと納税研究会報告書」(平成19年10月)には「多くの国民が、地方のふるさとで生まれ、教育を受け、育ち、進学や就職を機に都会に出て、そこで納税をする。その結果、都会の地方団体は税収を得るが、彼らを育んだ「ふるさと」の地方団体には税収はない。そこで、今は都会に住んでいても、自分を育ててくれた「ふるさと」に、自分の意志で、いくらでも納税できる制度があっても良いのではないか」との問題意識が記されている。

国へ支払うはずだった税金の額を減らすことができる制度である。

具体的には、寄付額から2,000円を控除した全額を税控除することができる。ただし、居住する地方公共団体の財政を著しく毀損することのないよう、税控除には一定の上限が設けられている。実際に控除を受ける手続きには、確定申告に加え、確定申告が不要で手続きが簡略化されたワンストップ特例申請が用意されている。確定申告をする場合、ふるさと納税にかかる控除額（以下、「控除額」という。）は、所得税、住民税の2種類の税金を対象に税控除が可能である。ワンストップ特例申請の場合は、住民税から全額控除する仕組みであり、所得税には影響を与えない。

また、ふるさと納税は、地方公共団体間の財源の奪い合いといった側面もあるが、地方交付税の交付を要しない財政的に裕福な地方公共団体（不交付団体）を除き、控除額の75%が国費（地方交付税交付金）により補填されている。

(3) 沿革

ふるさと納税は、2008年5月より制度が始まった。その後、2015年4月の控除額の上限拡大で本格的な増加トレンドに移行した。返礼品合戦が過熱する中、2019年以降は規制強化に転じた。基準を定めたうえで、基準に適合しない地方公共団体をふるさと納税の対象外とすることを可能としたほか、寄付額に占める返礼品の金額の割合に関する規制やポイント付与禁止などの施策が講じられてきた（図表2）。

図表2 ふるさと納税の沿革

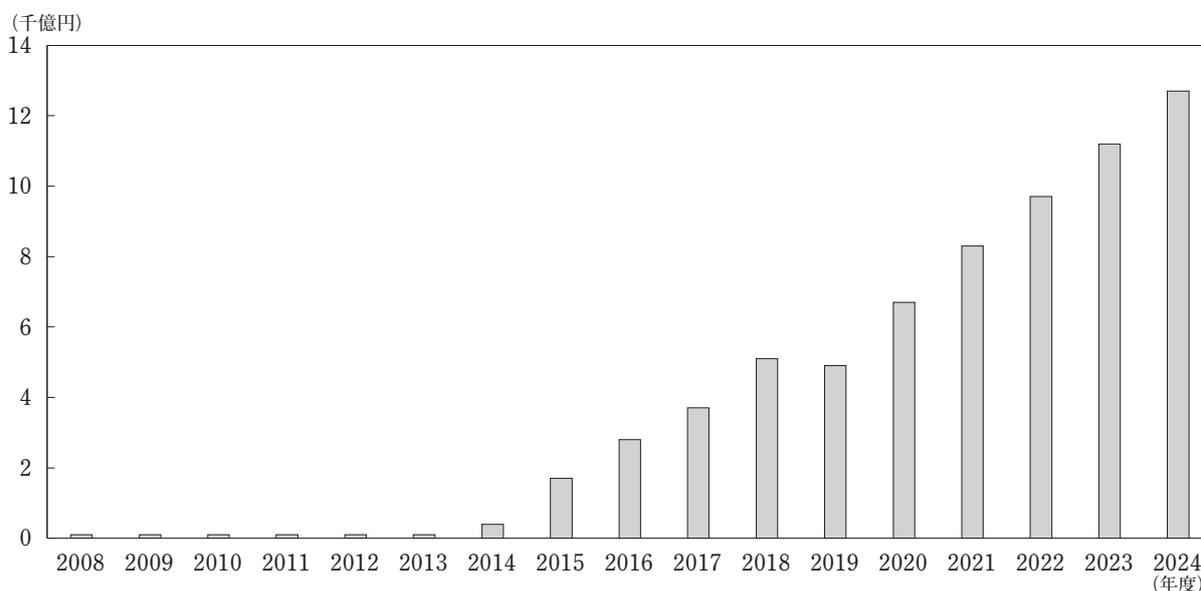
2008年5月	ふるさと納税制度が開始
2011年	東日本大震災により寄付者が急増
2015年4月	控除上限額の拡大、ワンストップ特例申請の導入
2019年3月	「地方税法改正法」 一部自治体をふるさと納税の対象外とすることを可能とした
2019年6月	ふるさと納税指定制度施行 募集適正基準、返礼割合3割以下基準、地場産品基準などによる指定基準を導入
2022年6月	告示改正 指定基準の変更（返礼品として現金を禁止など）
2023年4月	法律改正 最大2年前の事象に遡って指定を取り消せることとした
2023年6月	告示改正 指定基準の変更（募集費用を寄付の5割以下など）
2024年6月	告示改正 指定基準の変更（ポイント付与の禁止など〈25/10月施行〉）

（備考）総務省資料等を基に作成

2. ふるさと納税の現状

寄付額の推移をみると、規制強化の初年度となった2019年度に一旦足踏みしたのち、右肩上がりで増加している。足元では、単身で年収1億円以上の人などを対象に控除額上限の規制強化が検討されていると報じられているが、課税標準額1億円以上の階層の寄付金税額控除は全所得階層の1.8%にとどまっており、寄付額の増勢を大きく変えるものにはならないとみられる（図表3）。

図表3 ふるさと納税制度を利用した寄付額の推移



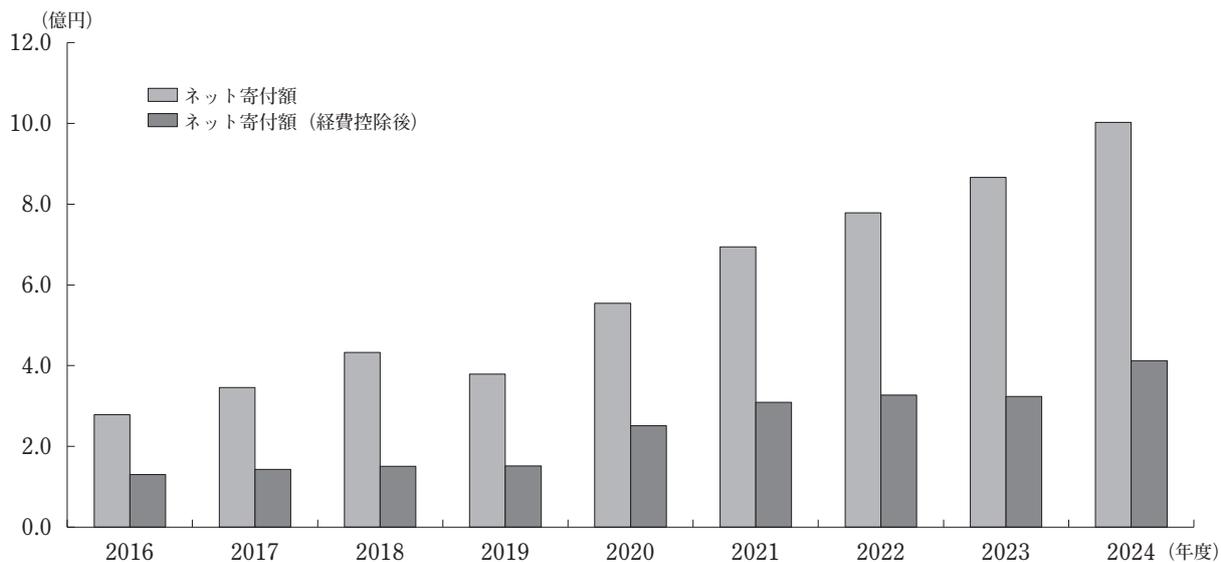
(備考) 総務省の資料を基に作成

寄付額の増加に伴い、寄付額の受取と住民税控除額の流出の差額（ネット）に交付金による補填を考慮した「ネット寄付額」は増加傾向にある。もっとも、経費支出の多さから地方公共団体の財源としての効果が限定的との声が聞かれているとおり、経費を除いてみると、プラスは維持しつつもプラス幅の拡大ペースは緩やかとなっている（図表4）。

他方、不交付団体を中心に、ネット寄付額が赤字となる地方公共団体の数は、足元で概ね横ばいとなっているが、ひと頃に比べて減少している。なお、ネット赤字額は2022、2023年度と大幅に増加した後、足元では幾分減少している（図表5）。

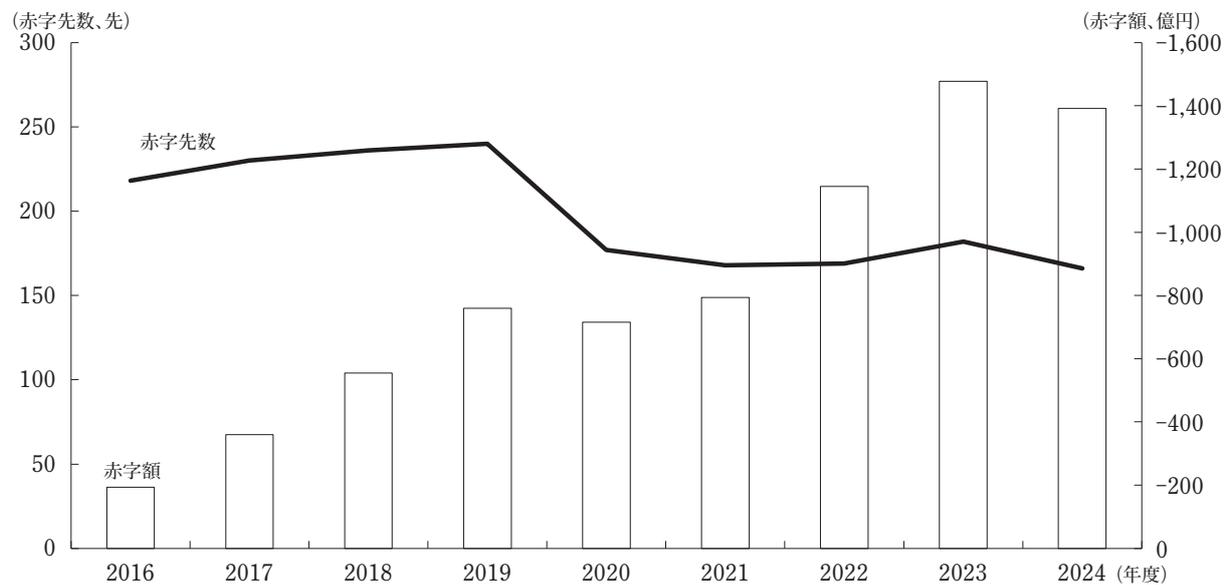
以下では、こうした現状認識のもと、主に経費の問題について論点を整理したい。

図表4 控除額、交付金を考慮したネット寄付額の推移



(備考) 1. ネット寄付額は、寄付額から控除額を差し引いたうえで、地方交付税の交付団体について控除額の75%を加算することで求めた。
2. 総務省資料を用いて作成

図表5 控除額、交付金を考慮したネット寄付額の赤字先数と赤字額の推移



(備考) 総務省資料を用いて作成

3. ふるさと納税を巡る経費の問題

ふるさと納税制度における経費の問題として、①返礼品の調達や②ポータルサイト運営業者向け手数料を含む経費が大きく、地方公共団体の財源となる部分が少ないとの指摘が広く聞かれている。

そうした側面は否定し難いが、地方公共団体全体でみたネット黒字は経費を控除しても一応は確保されている。そうしたもとで、①と②について、少し掘り下げて考えてみたい。

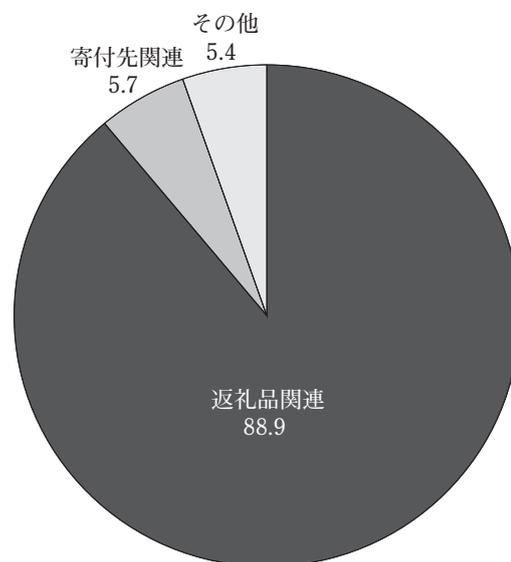
① 返礼品について

多くの納税者が返礼品目的で寄付先を選んでおり、これは制度趣旨に照らして適切でないとの批判が聞かれている。そうした側面は否定できず、制度趣旨と実態が乖離してきているのは事実として受け止めるべきものと思われる（図表6）。もっとも、既に制度は浸透しており、すぐに廃止することも困難と思われる。ここでは、返礼品を維持するうえで、考慮に値すると思われる点について着眼点を提示したい。

具体的には、寄付を受けた地域経済に与える返礼品の影響についてである。地方の企業からは「ふるさと納税によって業績が改善した」など返礼品がビジネスチャンスをもたらしていることを示唆するコメントが聞かれることがある。歳入に占める寄付額の割合が上位の地方公共団体の製造品出荷額等をみると、このところ減少傾向ないし横ばいとなっている。このうち、寄付額の一定割合が返礼品に支出され、地元製造業の売上に繋がると仮定すると、除く返礼品の製造品出荷額等は、相応に下方シフトする姿となっており、返礼品が売上を一定程度下支えしているものとみられる（図表7）。

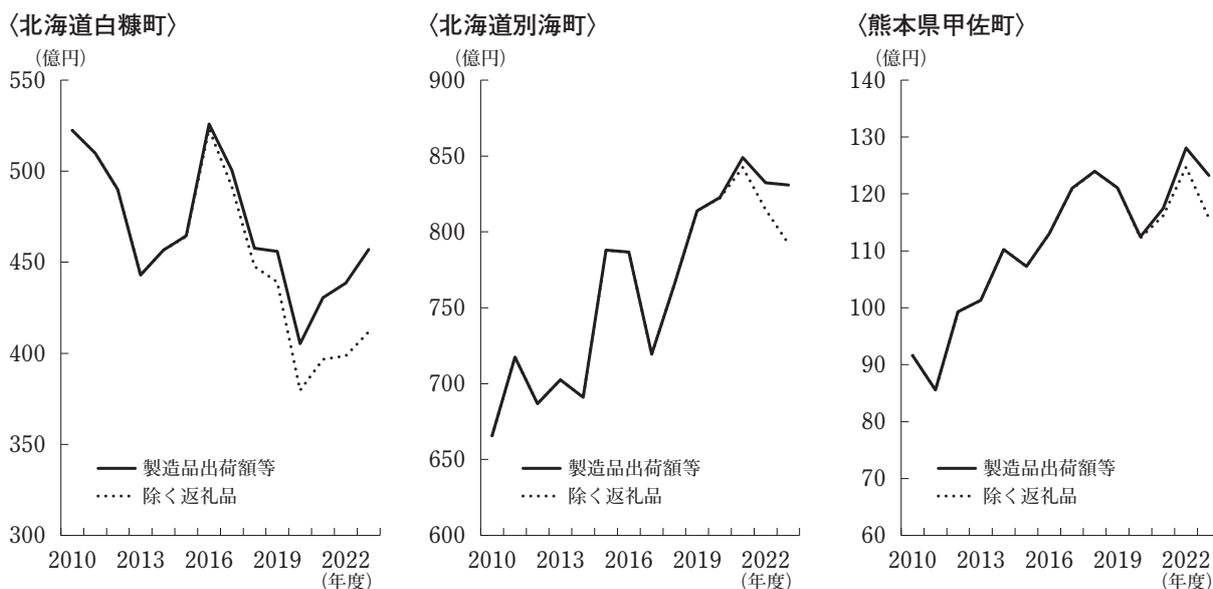
地域の産業、雇用を守る意味でも、返礼品は一定の役割を担い始めているものと思われ、地域との関連が薄い返礼品を排除する方向で規制が強化されているのは望ましい。今後も、返礼品が持つ地域活性化の効果について考慮しつつ、議論が深まっていくことを期待したい。

図表6 寄付先の選択事由（2023年）



- (備考) 1. 返礼品関連は、返礼品が魅力的、返礼品のコスパが良かった、自分が普段使う商品が返礼品にあった、返礼品が寄付先の自治体の産品だった、返礼品の金額が上限に対してちょうどよかった、返礼品のポイント付与率が高かった、を合算した。
2. 寄付先関連は、寄付先の自治体を応援したい、寄付先の自治体と関わりがある、寄付先の政策や寄付金の活用先が良かった、を合算した。
3. (独) 経済産業研究所 (RIETI) の資料を用いて作成

図表7 製造業出荷額等の推移



(備考) 1. 歳入に占める寄付額の割合が高い地方公共団体を抽出した。
 2. 除く返礼品は、製造業出荷額等から返礼品の調達費用を除くことで試算した。ただし、経費に関するデータが存在しない期間は入手できる最も過去の時点の返礼率(=返礼品の調達費用/寄付額)を用いて返礼品の調達費用を試算した。
 3. 経済産業省、総務省の資料を用いて作成

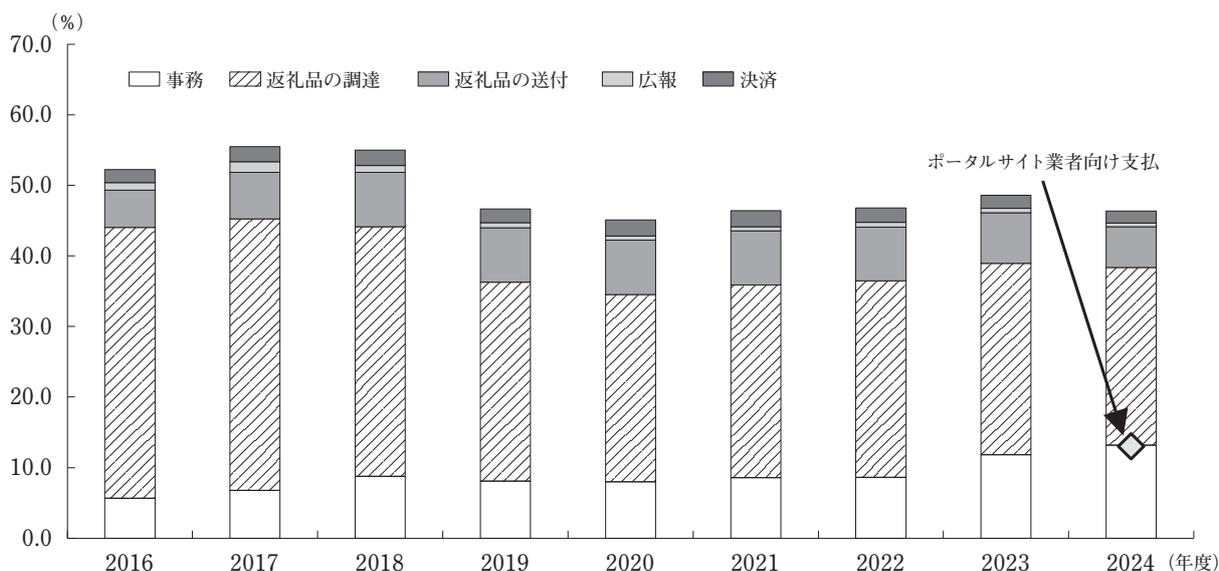
② ポータルサイト手数料について

ポータルサイト手数料については、直近の総務省の資料をみると、寄付額の16%と相応のウェイトを占めている(図表8)。また、2019年時点で大手ポータルサイトのシェアが57%と大半を占めている(注2)ほか、その後のポイントの多寡による競争激化を踏まえると、事実上、ポータルサイトなしで制度を運営することは困難な状況にあることが想像される。ここでも、ポータルサイトの利用を維持するうえで、考慮に値すると思われる点について着眼点を提示したい。

具体的には、ポータルサイトが持つプロモーション、マッチング、ロジスティクスなどの機能に対して、どれだけの価値を認めるか、といった点である。これだけ返礼品の数が増えてくると、ポータルサイトがなければ出会うことが難しい返礼品は少なくないと思われる。このため、ポータルサイトの機能の必要性について疑念の余地はないように思う。必要か不要かではなく、機能に照らして適正な支出額の水準はどの程度か、仮にその水準が現状に比べて低かった場合、ポータルサイト事業者にコスト構造の見直しを求めるのか、それとも各地方公共団体共通のインフラとして共通化を図っていくのかなど、機能に応じた金額の妥当性といった観点からの議論を期待したい。

(注)2. 2019年の㈱チェンジ社IR資料によると、寄付金総額に占めるふるさとチョイス経由のシェアは57%となっている。

図表8 寄付額に占める経費の割合



(備考) 1. ポータルサイト業者向け支払は寄付額に占める割合を示す。複数の経費項目に跨り計上されるため、棒グラフの内訳の数値との関連は明確ではない。
2. 総務省資料を用いて作成

4. まとめ

現状、ふるさと納税が当初の趣旨から外れている面は否めない。もっとも、この制度によって、地域構成員が工夫をこらし、日本各地から「選ばれる地方公共団体」として存在感を高めた地域もあろう。総務省では、ふるさと納税の意義を3つに整理しており、その第三の中で「地域のあり方をあらためて考えるきっかけ」について触れている(図表9)。

既に定着した制度でもあり、当初の趣旨に加え、本稿で提示した視点も含め、「地域のあり方」について、ゼロイチかではなく冷静で現実的な議論が深まっていくことが期待される。

図表9 総務省が掲げる3つの大きな意義

- 第一に、納税者が寄附先を選択する制度であり、選択するからこそ、その使われ方を考えるきっかけとなる制度であること。
それは、税に対する意識が高まり、納税の大切さを自分ごととしてとらえる貴重な機会になります。
- 第二に、生まれ故郷はもちろん、お世話になった地域に、これから応援したい地域へも力になれる制度であること。
それは、人を育て、自然を守る、地方の環境を育む支援になります。
- 第三に、自治体が国民に取組をアピールすることでふるさと納税を呼びかけ、自治体間の競争が進むこと。
それは、選んでもらうに相応しい、地域のあり方をあらためて考えるきっかけへとつながります。

(備考) 総務省ふるさと納税ポータルサイトから抜粋

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2026年1月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
26.1.6	産業企業情報	2025-17	地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは⑥ ー埼玉縣信用金庫(埼玉県)による「外部連携×営業店からのトスアップ」でのスタートアップ支援への挑戦ー	薬品和寿
26.1.6	金利・為替見通し	2025-10	26年はFRBが利下げ継続、ECBが現状維持、日銀が利上げ継続を見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介 佐藤愛佳
26.1.8	ニュース&トピックス	2025-106	「記述情報の開示の好事例集 2025」のポイント ー「記述情報の開示の好事例集 2024」との比較の観点からー	薬品和寿
26.1.13	金融調査情報	2025-20	最近の信用金庫と国内銀行の運輸業・郵便業向け貸出動向	間下 聡
26.1.13	ニュース&トピックス	2025-107	信用金庫の預金・貸出金残高(2025年12月末速報) ー前年同月末比増減率、預金0.2%減、貸出金1.5%増ー	西 俊樹
26.1.14	ニュース&トピックス	2025-108	約3割が依然として紙の手形・小切手を使用 ー全国中小企業景気動向調査(2025年10～12月期特別調査)の集計結果よりー	篠田雄大
26.1.14	ニュース&トピックス	2025-109	貿易統計からみる地域別自動車産業 ー米トランプ関税による影響は地域によりまちまちー	佐藤愛佳
26.1.15	中小企業景況レポート	202	10～12月期業況は3四半期続けての小幅改善 【特別調査ー2026年(令和8年)の経営見通し】	ー
26.1.19	ニュース&トピックス	2025-111	青い森信用金庫の丁稚研修(異業種交流研修)	佐藤愛佳
26.1.19	産業企業情報	2025-18	さまざまな懸案事項を乗り越えるべく尽力する中小企業 ー全国中小企業景気動向調査(2025年10～12月期)コメントよりー	篠田雄大
26.1.19	金融調査情報	2025-21	「経営戦略プランニング研修(2025年度)」の概要	刀禰和之 森川友理
26.1.19	ニュース&トピックス	2025-112	信用金庫の預金セールスの変化	刀禰和之 森川友理
26.1.20	ニュース&トピックス	2025-113	国内住宅ローン市場の現状と動向 ー市場拡大を機会として預金基盤の強化につなげたいー	大里怜史
26.1.22	金融調査情報	2025-22	家計の意識変化を踏まえた預金分析 ー普通預金残高に影響する外部・内部要因の定量的検証ー	間場紗壽
26.1.23	ニュース&トピックス	2025-114	東奥信用金庫の土手町創業・出店支援プロジェクト	森川友理
26.1.26	ニュース&トピックス	2025-115	新NISAの動向:「こどもNISA」新設へ ー令和8年度税制改正大綱に盛り込み、2027年開始見込みー	大里怜史
26.1.26	ニュース&トピックス	2025-117	富山信用金庫の営業店主導による預金キャンペーンの推進	森川友理
26.1.27	金融調査情報	2025-23	エンディングノート作成を契機とした資産シフトと地域金融機関の好機 ー大分みらい信用金庫の明るい終活支援「わたしの安心ノート」の事例をもとにー	森川友理

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
26.1.29	ニュース&トピックス	2025-119	深化し続ける人的資本経営 ー人的資本経営コンソーシアム公表の事例集からー	薬品和寿
26.1.30	金融調査情報	2025-24	信用金庫の住宅ローン ー貸出金残高に占める住宅ローン比率が高い信用金庫の特徴を考察するー	西 俊樹

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
26.1.15	講演	ファミリービジネスはなぜ長く続く会社が多いのか ～その「継続力」の源泉を探る～	さいしん与野信和会 新春経済講演会	埼玉縣信用金庫	鉢嶺 実
26.1.15	講演	2026年日本経済の現状と展望	だいしん新春講演会	大垣西濃信用金庫	角田 匠
26.1.21	講演	今年の経済見通し ～景気は回復基調を維持するも円安と金利上昇に要警戒～	新春経営者セミナー	きたしん総合研究所	角田 匠
26.1.22	講演	新年の経済見通し	四国地区信用金庫専務・ 常務理事情報連絡会議	四国地区信用金庫協会、 信金中央金庫 四国支店	鹿庭雄介

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
25.12.25	INTERVIEW 2026年、日本と世界の景気はどうか？	企業実務	㈱日本実業出版社	品田雄志 鹿庭雄介
26.1.22	フィナンシャルトピック 「金利ある世界」に思うこと	中部経済新聞	㈱中部経済新聞社	大橋一平

「信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録」は、2026年3月号をもちまして「信金中金月報」への掲載を終了いたします。

当研究所のホームページにも、掲載しておりますので下記サイトにてご覧ください。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ 「活動記録」

HOME > 研究所について > 活動記録

<https://www.scbri.jp/about/kiroku/>



統計

統計データ掲載サイトのご案内

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

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

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

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた年1回発行のデジタル資料です。

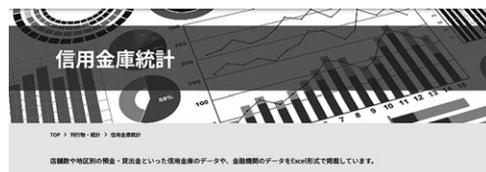


「信用金庫統計」

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

各種の時系列データをExcel形式でご提供しています。

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



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME > ニュースリリース > 統計

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

全国信用金庫預金・貸出金
全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） *信用金庫業限定

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

4. 照会先

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

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を揭示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご利用ください。

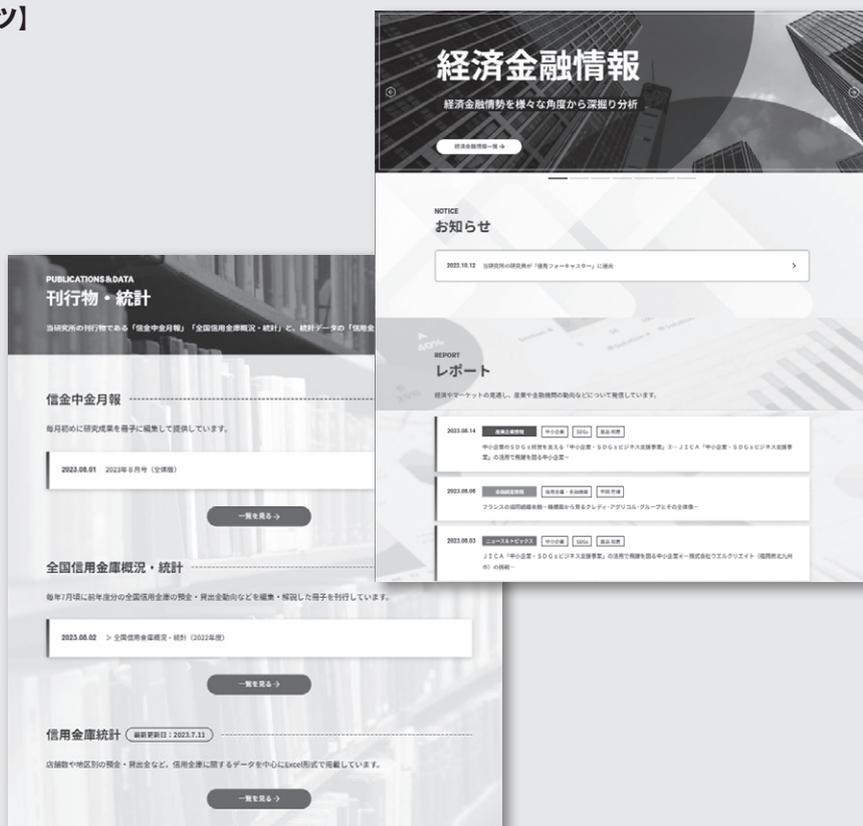
また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

- レポート
経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース&トピックス
- 刊行物・統計
信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計
- 研究所について
活動記録
研究員紹介
- その他のコンテンツ
お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

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



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2026年3月1日 発行

2026年3月号 第25巻 第3号(通巻641号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫