

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第25巻 第7号(通巻645号) 2026.7・8

企業退出と事業承継

—サイレント退出を地域の課題として捉える—

信用金庫の持続可能な経営

—「地域経済の縮小」と「金利のある世界」への対応の方向性—

信用金庫の社会的インパクト創出とロジックモデル

—社会課題解決を通じた地域社会の持続的な発展に向けて—

信用金庫の中期経営計画の策定傾向

SDGsの実践により企業価値を高める中小企業③

—事業承継をきっかけにSDGs経営を深化させる
株式会社川口スプリング製作所(埼玉県川口市)の挑戦—

中小経営者の生活資金「不十分」に関する実態と関連分析

—第203回全国中小企業景気動向調査(2026年1~3月期)の結果より—



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 総合研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局 (担当：安川、大里)

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

信金中金月報

2026年7・8月合併号目次

	企業退出と事業承継	2
	ーサイレント退出を地域の課題として捉えるー	
	信金中金月報掲載論文編集委員 打田委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	
調 査	信用金庫の持続可能な経営	大里怜史 4
	ー「地域経済の縮小」と「金利のある世界」への対応の方向性ー	
	信用金庫の社会的インパクト創出とロジックモデル	大里怜史 19
	ー社会課題解決を通じた地域社会の持続的な発展に向けてー	
	信用金庫の中期経営計画の策定傾向	刀襦和之 33
	SDGsの実践により企業価値を高める中小企業③	藁品和寿 40
	ー事業承継をきっかけにSDGs経営を深化させる 株式会社川口スプリング製作所（埼玉県川口市）の挑戦ー	
	中小経営者の生活資金「不十分」に関する実態と関連分析	篠田雄大 50
	ー第203回全国中小企業景気動向調査（2026年1～3月期）の結果よりー	

企業退出と事業承継

—サイレント退出を地域の課題として捉える—

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

地域企業の退出は、しばしば「倒産」という言葉で語られる。しかし、地域経済の現場でいま大きな意味を持ち始めているのは、倒産に至る前に、経営者自身の判断によって事業を閉じる休廃業・解散である。債務不履行や債権者からの規律付けによる倒産とは異なり、休廃業・解散は外からは見えにくい。雇用、取引、生活サービス、地域のにぎわいが少しずつ失われていくにもかかわらず、その変化は大きなニュースになりにくい。私はこれを地域企業の「サイレント退出」と捉えている。

サイレント退出比率は、休廃業・解散件数を、休廃業・解散件数と倒産件数の合計で割った単純な指標である。もちろん、これだけで地域企業の実態を説明できるわけではない。しかし、倒産件数だけでは見落とされがちな退出構造を可視化するには有効である。問題は、企業が赤字かどうかだけではない。経営者が自社や地域の将来をどう見ているか、誰かに託せると考えられるか、そして相談できる相手が身近にいたかが、退出と承継の分岐点になる。直近で福岡県、福井県、沖縄県のデータを整理する機会を得たため、以下では三県の動向から見えてくる論点を確認したい。

福岡県のデータは、都市部を抱える地域でもサイレント退出が重要な論点であることを示している。東京商工リサーチの資料によれば、2025年の福岡県の休廃業・解散件数は1,755件で過去最多となり、倒産件数492件と合わせると、市場から退出した企業は2,247社に達する。2010年代以降、休廃業・解散が企業退出の主流となる一方で、近年は倒産件数も再び増加している。構造的なサイレント退出と、物価高や人手不足など外生的ショックに伴う市場規律型退出が同時に進みつつあると考えられる。

福岡県では、後継者不在率が2025年に50.8%まで低下し、新任社長の就任経緯を見ても、同族承継だけでなく内部昇格、M&A、外部招聘といった選択肢が広がっている。これは前向きな変化である。しかし、後継者不在率の改善は事業承継問題の解消を意味しない。休廃業・解散企業の経営者の年齢を見ると、2025年には70代以上が約3分の2を占め、60代以上では九割を超える。経営者が「まだ大丈夫」と考えている間に、承継やM&Aの選択肢は狭まっていく。

福井県の資料からは、「倒産だけを見ては退出実態を過小評価する」という点がより明確に浮かび上がる。2013年以降、休廃業・解散件数は倒産件数を大きく上回って推移している。2025年には休廃業・解散件数が394件、倒産件数が54件となり、企業退出の大半は休廃業・解散として現れている。さらに、福井県では2024年以降、後継者不在率が全国平均を上回っており、2025年には55.3%となった。事業承継支援は、単に後継者の有無を確認するだけでなく、経営者が「続ける価値がある」、「誰かに託せる」と感じられる条件に働きかける必要がある。

福井県でも、休廃業・解散企業の高齢化は顕著である。2001年には60代以上の比率が61.59%であったものが、2025年には89.92%まで上昇している。また、休廃業・解散の内訳を見ると、休業比率が低下し、解散比率が上昇している。再開可能性を残した一時停止型の退出ではなく、法人格の消滅に向かう不可逆性の高い退出が増えているのである。サービス業、建設業、製造業、小売業など、地域の雇用・取引・生活サービスを支える事業の退出は、地域機能そのものに影響する。

沖縄県の資料は、サイレント退出が長期にわたり地域経済の深部で進んできたことを示している。2006年以降、休廃業・解散件数の増加と倒産件数の低位安定がみられ、2025年には休廃業・解散件数が512件、倒産件数が58件となった。沖縄県では、2000年以降、サイレント退出比率が常に全国合計を上回っており、企業退出の多くが経営者の意思決定による休廃業・解散として現れている。さらに、休業比率の低下と解散比率の上昇が確認され、2025年の解散比率は八割を超える。島嶼地域では、代替事業者がすぐに現れるとは限らず、生活機能の空白につながりかねない。

三県の資料を通じて見えてくるのは、企業退出を「市場から淘汰された結果」とだけ捉えることの限界である。地域企業の退出には、債務不履行や債権者からの監視を通じて進む市場規律型退出と、経営者が将来期待を踏まえて継続、承継、撤退のいずれかを選ぶ経営者意思決定型退出がある。事業承継支援が関与できるのは、主として後者である。したがって、支援の目的は「廃業を止める」ことだけではない。経営者が十分な情報と時間を持ち、納得して選択できる状態をつくることにある。

この点で、市町村連携と中間支援機能の役割は大きい。地域の金融機関、商工団体、事業承継・引継ぎ支援センター、自治体が個別に動くだけでは、相談が遅れがちな経営者に届きにくい。市町村は、地域の生活機能、産業構造、人口動態を最も身近に把握している主体である。一方、地域金融機関は、日常的な取引関係を通じて企業の実情や経営者の悩みに接しており、地域企業の変化を早期に捉えうる立場にある。

金融庁の「地域金融力強化プラン」でも、地域金融機関には、資金繰り支援にとどまらず、M&A・事業承継、人材確保、経営改善、DX、地域課題の解決などを通じて、地域企業の価値向上に貢献することが期待されている。これは、地域金融機関を単なる資金供給者ではなく、地域の多様な主体をつなぐハブとして位置づける考え方である。サイレント退出が進む地域において求められるのも、まさにこのような地域金融力であろう。

企業退出は、市場メカニズムを重視する上では避けては通れないものである。採算性を失った事業が退出し、新しい事業に資源が移ることは、市場経済にとって必要な側面でもある。しかし、地域にとって必要な事業が、情報不足や相談の遅れ、後継者候補との対話不足によって静かに消えていくとすれば、それは地域社会の損失である。

サイレント退出を可視化し、経営者の将来期待に働きかけ、地域として残すべき機能を考える。そのためには、地域金融機関、自治体、商工団体、専門支援機関が、それぞれの情報と機能を持ち寄り、経営者が早い段階で選択肢に気づける環境を整える必要がある。地域企業の退出を、個々の企業の問題としてだけでなく、地域の持続性に関わる課題として捉えること。これこそが、これからの事業承継支援に求められる視点ではないだろうか。

信用金庫の持続可能な経営

－「地域経済の縮小」と「金利のある世界」への対応の方向性－

信金中金総研 主任研究員

大里 怜史

(キーワード) 地域経済、人口減少、少子高齢化、金利のある世界、経営統合、人的資本、信用金庫

(要 旨)

- 地方の人口減少・少子高齢化に伴う地域経済の縮小と、金融政策の正常化による「金利のある世界」への移行は、信用金庫に同時対応を迫る構造的課題である。対応においては、「財務健全性の強化」「収益基盤の強化」「経営資源の最適化」の3点が軸となる。
- 「財務健全性の強化」では、保有債券の含み損拡大等の課題に対し、「ポートフォリオの再点検→取組方針の策定→実行・点検」の3段階で、含み損の縮小、資産入替えの着実な実行、運用規律の高度化等を図っていくことが求められる。
- 「収益基盤の強化」では、地域の産業構造を踏まえ、周辺中核都市への展開検討と既存エリアの深耕を両輪で進める。あわせて、金利・景気変動に左右されにくい収益基盤を構築すべく、非金利収益を柱として育成し、「事業承継・M&A支援」「資産形成・ライフプラン支援」「相続・資産承継」「不動産連携」等を強化していくことが肝要である。
- 「経営資源の最適化」では、物的資本の見直しと人的資本の構造改革を一体で進め、費用構造を持続可能な水準へ引き下げる。同時に、フィービジネスを生む専門機能を育成し、レジリエンスと競争力を備えた経営基盤を構築することが求められる。
- これらの厳しい課題への対応は、地域金融の役割を見直す機会にもなる。地域と課題を共有し、実行・検証・改善のサイクルを着実に回すことで、信用金庫は持続可能な経営を確立し、地域経済の持続的発展に貢献していくことが期待される。

1. はじめに

「失われた30年」を経て、我が国では地方の人口減少・少子高齢化といった構造的課題が顕在化している。他方、ロシア・ウクライナ情勢等を背景とする物価上昇、日銀のマイナス金利解除を含む金融政策の正常化により、「金利のある世界」に移行している。

信用金庫にとって、人口動態に起因する地域経済の縮小は、長期視点での対応を迫られる構造的課題である。一方、金利局面の転換は短中期の収益・リスク構造に直接的影響を及ぼし、預貸金の価格戦略や余資運用の見直しなど、経営の根幹に関わる対応を迫る。信用金庫には、持続可能な地域再生に資するビジネスモデルへの転換が求められる。

本稿は、こうした2つの構造的課題に対し、信用金庫が地域とともに持続可能であり続けるための対応の方向性を、「財務健全性」「収益基盤」「経営資源」の3つの観点から整理する。地域の資金循環を活性化し、同時に信用金庫自身のレジリエンスを高めることで、地域の持続可能性と金融機関の安定的成長の両立を図る道筋について考えていく。

2. 外部環境認識

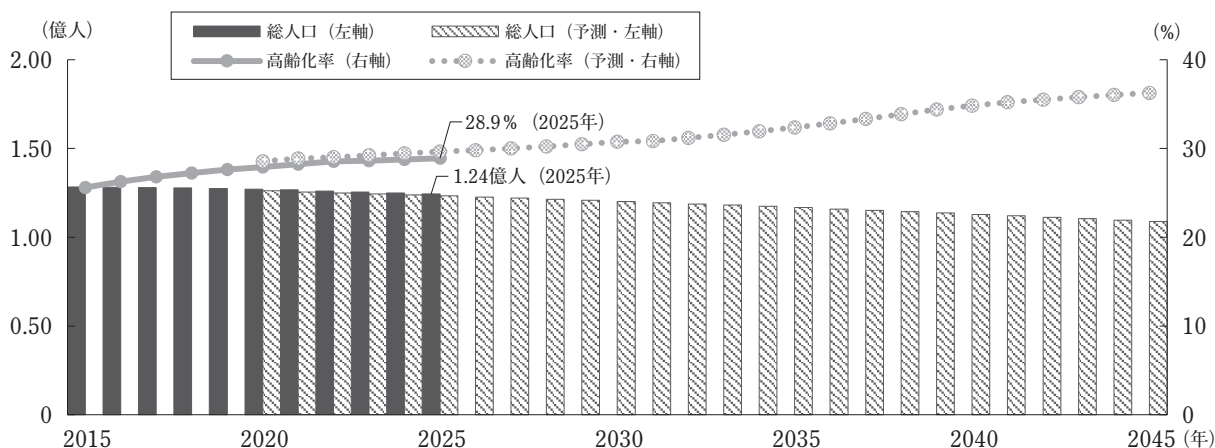
(1) 人口動態の変化と地域経済の縮小

日本では、2007年に高齢化率（総人口に占める65歳以上の割合）が21%を超え、超高齢社会へ移行した。出生数の趨勢的減少を背景に、総人口も2011年を境に減少局面に入っている。人口減少・少子高齢化が進行する一方で、都市部への人口流入が継続しており、地方圏では公共サービスの持続可能性の確保や地域経済縮小への対応が大きな課題となっている。ここでは、人口減少・少子高齢化の進行と都市部への人口流入の動向を概観する。

① 人口減少・少子高齢化の進行

日本では、出生数の趨勢的な減少を背景に高齢化が加速している。高齢化率は2025年時点で約29%となっており、2045年には総人口が1.1億人を下回り、高齢化率は36%に達すると見込まれている（図表1）。足元（2025年）の出生数は約70.6万人にとどまった見通しで、10年前の約100万人（2015年）から大幅に減少しており、少子高齢化の進行が一段と鮮明になっている。

図表1 日本の総人口と高齢化率の推移・予測



(備考) 1. 国立社会保障人口問題研究所は、2020年国勢調査を基に人口動態の予測をしているため、2025年までの数値は実績値との乖離が一部みられる。
 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」より、信金中金総研作成

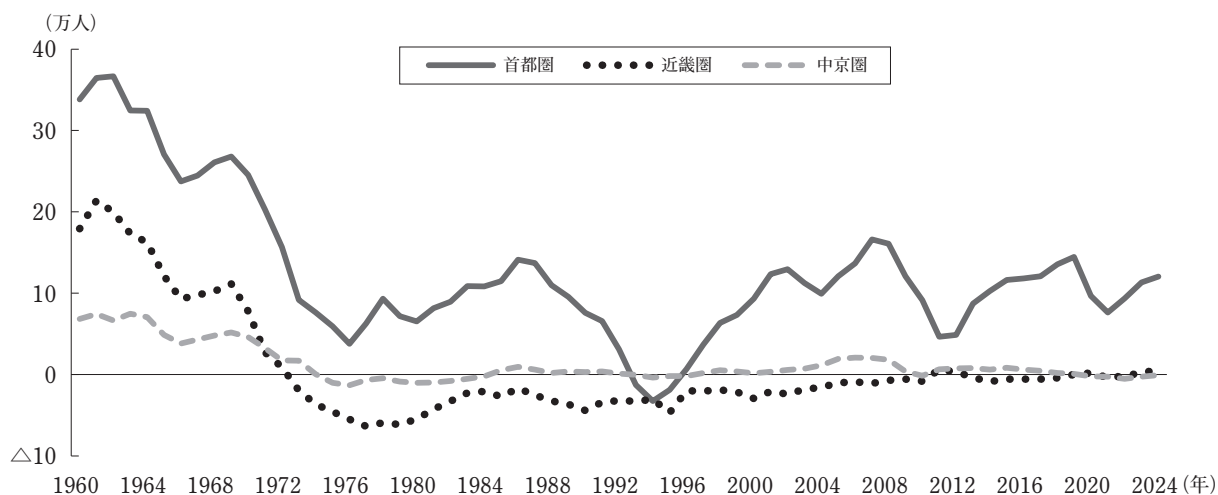
② 都市部への人口流入

人口減少・少子高齢化が進むなか、地方にとって深刻なのが都市部への人口流出であり、地域間格差を拡大させる要因となっている。3大都市圏（首都圏・近畿圏・中京圏）への人口流入の推移をみると、高度経済成長期には3大都市圏すべてで地方からの転入超過がみられた。1970年代のオイルショックや地価高騰でいったん鈍化したものの、首都圏では郊外化の進行を背景に転入超過が再拡大し、いわゆるドーナツ化現象^(注1)が顕在化した。都心人口が減少する一方で、郊外・周辺地域の人口が増加し、首都圏全体としての転入超過は維持された。1990年代に入ると、バブル崩壊や地方振興政策^(注2)の影響等により、3大都市圏への人口流入は一時的に鈍化した。しかし、2000年代以降は地方の人口減少が加速するなかで首都圏への流入が再び活発化し、以降は東京一極集中が続いている（図表2）。

こうした人口動態の変化は、程度の差こそあれ、地域経済に持続的な下押し圧力を及ぼす。地域金融を支える信用金庫には、域内需要の縮小をふまえた営業モデルの見直しや、財務健全性・資本の強化を通じた長期的な持続可能性の確保が求められる。

(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、信金中金総研作成

(2) 「金利のある世界」への移行

我が国では、長らく続いた低金利政策が、2024年3月の日本銀行によるマイナス金利政策の解除を契機に転換点を迎えた。ロシア・ウクライナ情勢を背景とする物価上昇と金融政策の正常化により、日本経済は「金利のある世界」に移行している。

この転換は、信用金庫を含む地域金融機関の収益・リスク構造に大きな影響を及ぼす。貸出金利の上昇は一見追い風に映るが、地域金融機関では貸出金利の上昇ペースが相対的に遅く(かつ限定的であり)、預金金利が先行して上昇しやすい。さらに、余資運用では将来的に利息収入の増加が期待されるものの、当面は時価評価の悪化を通じて保有債券の含み損が拡大するなどの逆風に先行して直面することになる。

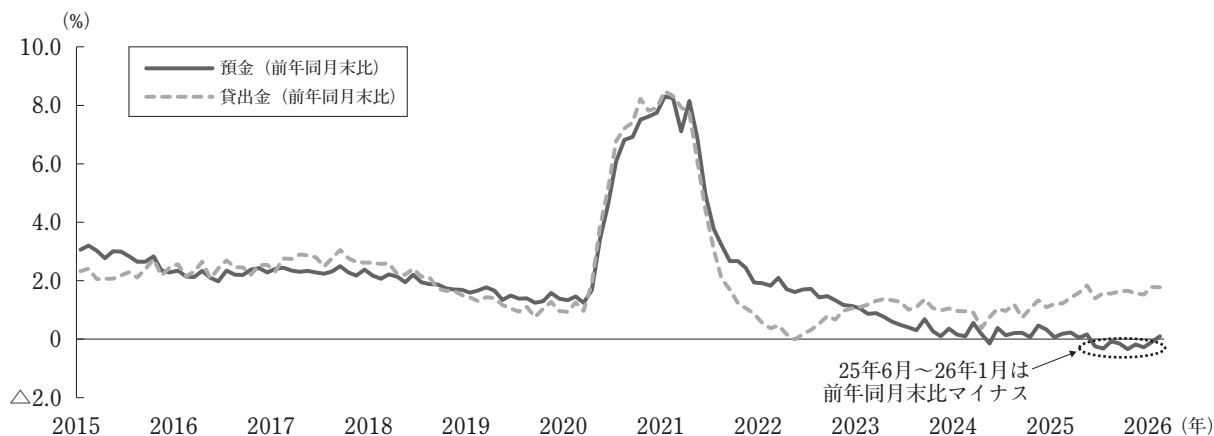
① 預金金利の先行上昇

金利上昇局面における預貸金利への波及速度は、金融機関のポートフォリオによって異なる。大手行は、貸出金に占める変動金利貸出の比率が相対的に高く、貸出金利の上昇が預金金利の上昇に先行しやすい。一方、信用金庫を含む地域金融機関の多くは、短期プライムレート連動の貸出の割合が高く、契約更新の時期、競争環境、顧客属性等の制約から、金利のリプライシングが相対的に遅れやすい。

加えて、大手行による預金獲得施策の強化や、インターネット銀行の台頭により預金獲得競争が激化するなか、信用金庫は顧客基盤の維持・拡大のため、預金金利の引上げを余儀なくされている。このような状況下、今後の調達コストの上昇は避けがたい。

足元では、信用金庫の預金残高（前年同月末比）は減少傾向で推移しており、コア預金の維持・増強は喫緊の課題である（図表3）。もっとも、貸出金利のリプライシングが先行しないなか、調達コスト抑制と預金流出防止の両立は容易ではない。金利戦略（預貸金のリプライシング管理、商品設計等）とリスク管理（ALM、流動性・金利リスク）の高度化が急務となる。

図表3 信用金庫の預金・貸出金の前年同月比増減率の推移



(備考) 信金中金総研作成

② 保有債券の含み損

余資運用の多くを国債・地方債などの債券が占める信用金庫にとって、金利上昇局面では、将来的にはリプライシングや再投資を通じた利息収入の増加が期待される。一方で、当面は時価評価の悪化により含み損が拡大しやすい。市場環境のさらなる悪化やボラティリティの上昇、資金流出に伴う保有債券の売却を余儀なくされる局面が重なれば、含み損の拡大や売却に伴う実現損の発生により、自己資本比率に下押し圧力がかけらる。与信費用の増加など他のリスクが同時に顕在化した場合には、資本毀損の懸念が高まる。

保有債券の含み損拡大は財務健全性を損ない、金融機関としての損失吸収力を低下させる。対応としては、ALM・運用戦略の高度化、ポートフォリオの再構築、ストレステストと資本計画の連動性を見直し等が求められるであろう。

(3) 信用金庫の対応の方向性

上記2つの構造的課題（人口動態に起因する地域経済の縮小と「金利のある世界」への移行）は、地域金融機関としての信用金庫の役割の再定義を迫っている。次章以降では、「財務健全性の強化」「収益基盤の強化」「経営資源の最適化」の3つの観点から、信用金庫の対応の方向性について考えていく。

3. 財務健全性の強化

(1) 現状認識と課題

金利上昇局面では、余資運用における保有債券の含み損が拡大しやすい。資金流出入の動向や資産・負債のデュレーション（平均残存期間）の不整合によっては、流動性確保のための売却を余儀なくされ、実現損の発生につながる可能性もある。

対応としては、金利変動に応じた債券の償還・再投資の運用方針を明確化し、段階的な資産入替計画を具体化することが求められる。あわせて、ALMの枠組みの下で、期間構成や金利感応度、流動性・信用リスク等を定点観測しつつ、内部留保の着実な積み増しを優先する姿勢が必要である。さらに、対応を進めるにあたっては、預金動向の変化を十分にモニターすることが肝要である。

(2) 対応の方向性

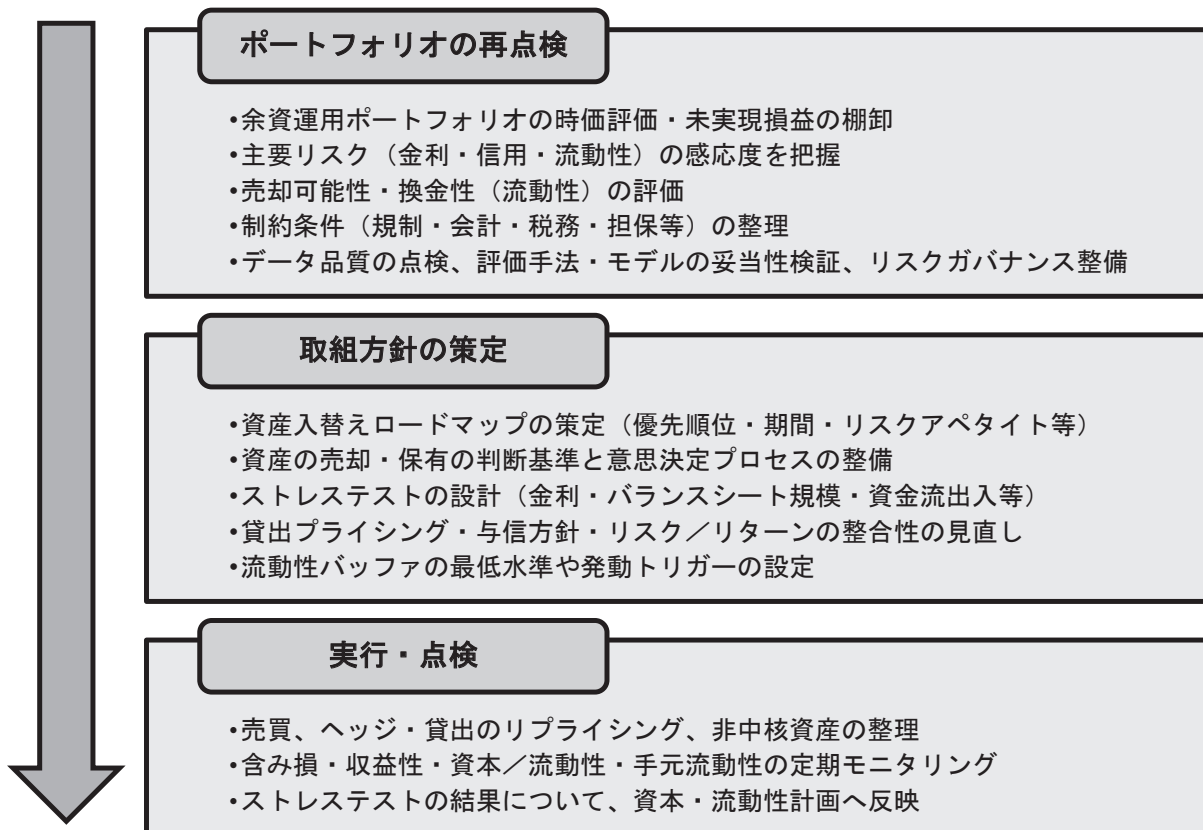
「財務健全性の強化」に向けては、「ポートフォリオの再点検→取組方針の策定→実行・点検」の3段階で進めることが求められる（**図表4**）。

「ポートフォリオの再点検」では、まず余資運用ポートフォリオの時価評価と未実現損益の棚卸を行い、資産構成の可視化を図る。加えて、主要リスク（金利・信用・流動性）の感応度を把握し、売却可能性・換金性（流動性）を評価する。さらに、規制・会計・税務・担保等の制約を整理するとともに、データ品質の点検、評価手法・モデルの妥当性検証、およびリスクガバナンスの整備を行う。

「取組方針の策定」では、資産入替えのロードマップ（優先順位・期間・リスクアペタイト等）を策定し、資産の売却・保有の判断基準を整備する。あわせて、定期的にストレステスト（金利・バランスシート規模、資金流出入等）を実施する。貸出のプライシングや与信方針、リスク・リターンの整合性も見直し、現預金や短期国債等による流動性バッファの最低水準や発動トリガー（ルール）を定める。

「実行・点検」では、ロードマップに沿って売買、ヘッジ・貸出のリプライシング、非中核資産の整理等を着実に実行する。同時に、含み損、収益性、資本・流動性指標、手元流動性の推移を定期的にモニタリングし、必要に応じて取組方針を機動的に見直す。ストレステストの結果は、収益・自己資本等への影響の見える化にとどめず、資本・流動性計画およびアクションプランに反映する。これらを段階的に進め、保有債券の含み損縮小、資産入替えの着実な実行、運用規律の高度化を通じて、財務健全性の強化につなげていく。

図表4 対応の方向性—財務健全性の強化—



（備考）信金中金総研作成

4. 収益基盤の強化

(1) 現状認識と課題

人口動態に起因する地域経済の縮小は、域内資金需要の減少をもたらし、信用金庫には地域の産業構造に応じた戦略的な選択が求められる。ここでは、地域を「基幹産業」と「産業連関」の有無（強弱）により、3つに分類する（図表5）。なお、「基幹産業」への偏重度合いは、「特化係数^(注3)」等を把握することで確認できよう。

図表5 基幹産業・産業連関による地域分類

		産業連関	
		○	×
基幹産業	○	①内発循環型地域	②外部依存型地域
	×	③基幹産業不在地域	

（備考）信金中金総研作成

(注)3. 従業員数や付加価値額等について、ある地域における当該産業の構成比を全国における同産業の構成比で割った値。1より大きければ相対的に特化、小さければ相対的に非特化を示す。例えば、ある地域の自動車産業の従業員比率が全国平均の2.5倍なら、特化係数は2.5となる。

① 内発循環型地域：基幹産業あり・産業連関あり

基幹産業を有し、これを軸とした産業連関（材料・サービス・人材等）が域内で循環している「内発循環型地域」は、引き続き地場の基幹産業を支援することで、一定の持続性が期待できる。もっとも、基幹産業への過度な依存は、景気循環や規制環境の変化、国際競争の激化といった外的ショックに対して脆弱なものといえるため、集中リスクには留意が必要である。リスク緩和や収益源の多角化・高付加価値化を進め、域内循環の強みを維持・強化していくことが重要である。周辺中核都市への進出も、収益源の補完的な位置付けとして、選択肢となり得よう。

② 外部依存型地域：基幹産業あり・産業連関なし（弱い）

基幹産業は有しているものの、それを軸とした産業連関が域内で十分に生まれていない（弱い）「外部依存型地域」は、基幹産業の維持・増強により一定の持続可能性はある。一方で、材料・サービス・人材等を外部依存しているため、集中リスクや地域の持続可能性に対する懸念は「内発循環型地域」と比べて大きい。基幹産業による利益や雇用が地域内で十分に還流していない可能性があり、外的ショックへの脆弱性を有する。信用金庫は、既存エリアへの働きかけを通じて地域内連関の形成を促す役割が求められるとともに、過度な集中リスクを回避する観点から、周辺中核都市への進出や収益源の多角化を検討することが望ましいであろう。

③ 基幹産業不在地域：基幹産業なし（弱い）

地域の基幹産業そのものがない（弱い）「基幹産業不在地域」は、縮小均衡に陥りやすく、より早急な対応が求められる。信用金庫経営において、現状維持を目標として位置づける選択肢もあり得るが、収益確保を図るべく、周辺中核都市への進出や、広域連携・経営統合を含む抜本策の検討が必要である。既存エリアについては、選択と集中により固定費の膨張を抑制することが適切な対応となろう。

(2) 周辺中核都市への展開

周辺中核都市への展開については、「基幹産業不在地域」の信用金庫は早期検討が求められるほか、「外部依存型地域」の信用金庫も検討余地は大きい。出店類型は以下3つを基本とし、財務体力や人材に応じて選択・組合せを図りたい。

① 「フルバンキング型（総合店舗）」

総合店舗は顧客基盤の獲得とプレゼンス向上に有効である一方、初期投資・固定費の負担が大きく、黒字化までに期間を要し、相応の人材を必要とする。この類型は、人材・資本に一定の余裕がある場合や、長期的な市場浸透を狙う場合の選択肢となろう。

② 「事業性融資特化型（法人店舗）」

中堅・成長企業の資金ニーズを起点に、金利収益と付随するフィービジネス（決済・外為・保証等）で短中期の収益化を目指す戦略である。店舗コストを抑え、少数精鋭で運営できる利点がある一方、専門人材への依存度が相応に高い点には留意が必要である。

③ 「不動産・富裕層特化型（小規模拠点）」

不動産、相続・資産運用といったフィービジネスに注力する戦略である。需要の見極めと、専門性・外部ネットワーク（税理士・弁護士・不動産鑑定士等）の構築が鍵となるほか、事業性融資特化型と同様に、専門人材への依存度が高くなる点には留意したい。

もっとも、「フルバンキング型（総合店舗）」の出店はハードルが高く、財務体力や人材を踏まえ、低コストで収益増強が見込める「事業性融資特化型（法人店舗）」「不動産・富裕層特化型（小規模拠点）」を先行させるのが現実的であろう。十分な実績と採算性を確認した後で、選択的に総合店舗への拡張を検討したい。出店は、「準備→ローンチ→定着」の3段階で進める（図表6）。各段階に移行基準（KPI・判断条件）を予め設定し、過度な拡張や判断の遅れを防ぎ、限られた資源を有効に活用することが望ましい。

「準備」段階では、対象エリアの市場性・競合環境を把握し、ターゲットを明確化する。あわせて、採算計画を策定し、必要人材の採用・育成計画と運営体制を整えるとともに、主要な地域構成員（商工会議所、士業、保証協会等）とアライアンスを構築する。次段階への移行に際しては、初期的収支の見通し、重点領域の明確化、コア人材と主要提携の確保等を総合的に判断する。

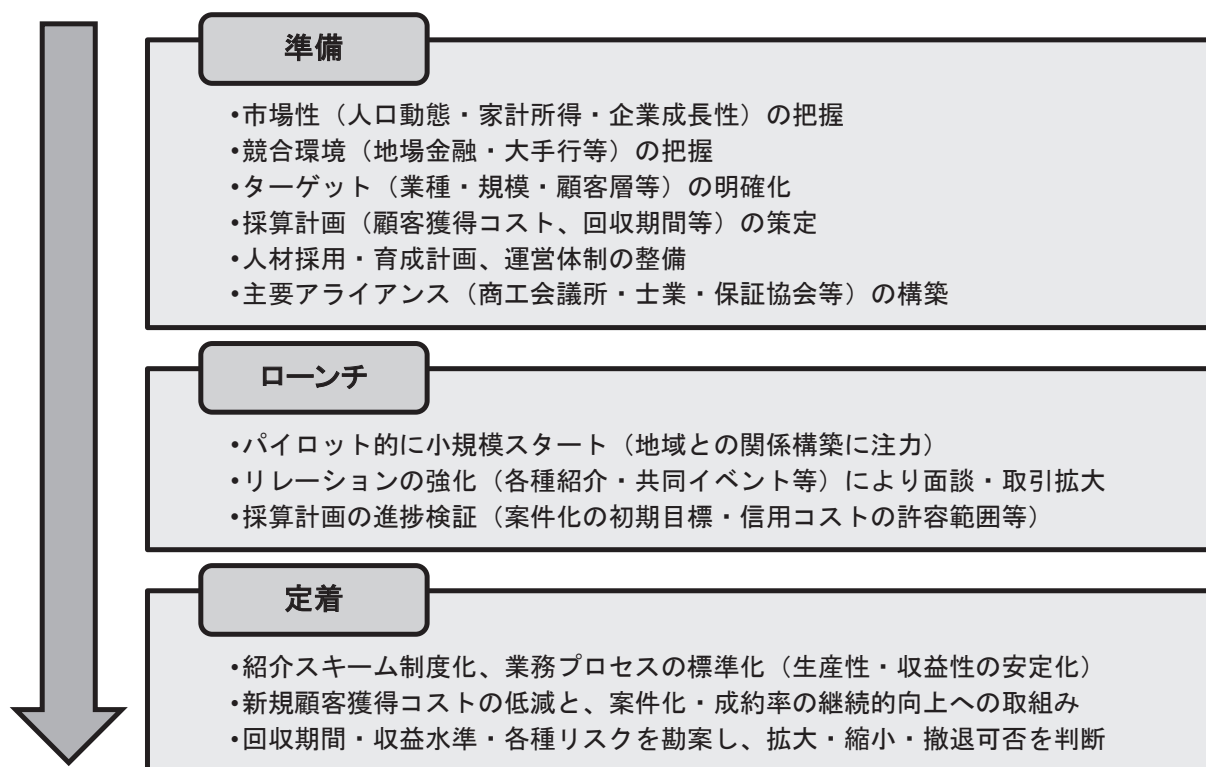
「ローンチ」段階では、パイロット的に小規模に開始し、地域との関係構築に注力する。各種紹介や共同イベント等を通じてリレーションを強化し、面談・取引へつなげる。準備段階で策定した採算計画の進捗を検証し、案件化の初期目標や信用コストの許容範囲が妥当と判断できた段階で、次段階へと移行する。

「定着」段階では、紹介スキームの制度化および業務プロセスの標準化により、生産性・収益性の安定化を図る。新規顧客獲得のコスト低減、案件化・成約率の継続的向上に取り組み、

回収期間と収益水準が安定し、各種リスクが基準内に収まることを確認したうえで、拡大可否を判断する。基準未達の場合は、速やかに見直し・縮小・撤退の検討をしたい。

なお、意思決定は市場性・競争環境・既存顧客とのシナジー・金庫の実行力を総合評価し、投資回収を可視化した上で、継続・見直し・撤退の基準を事前に定めて取り組みたい。

図表6 周辺中核都市への展開フロー



(備考) 信金中金総研作成

(3) 周辺中核都市の信用金庫との経営統合

周辺中核都市への自力出店が難しい場合には、当該地域の信用金庫との経営統合が選択肢となり得る。統合により資本・流動性の厚みが増し、金利・資金繰り耐性の向上が見込まれるほか、営業基盤の拡大による案件の多様化と収益機会の拡大、法人RMや富裕層に対応する職員の集約による機能高度化、システム・バックオフィス一体化によるコスト削減などが期待される。

一方で、組織文化・ブランドの統合、PMIに伴う初期コスト、地域住民・取引先への説明など課題も多い。検討にあたっては、ガバナンス体制、システム・商品・人事の統合ロードマップ、人材・拠点の再配置方針とKPIを事前に定め、効果とコストを定量・定性の両面から評価したうえで意思決定することが重要である。

また、金融庁の「地域金融力強化プラン^(注4)」に基づく合併・経営統合や勘定系共同化への資金支援の活用可能性も織り込みつつ、統合の妥当性を早期に検証して、実行計画の具体化へと繋げていきたい(図表7)。

図表7 「地域金融力強化プラン」における補助金制度

支援項目	主な内容
合併・経営統合	<ul style="list-style-type: none"> 申請期限：2026年3月末(現行)→2031年3月末に延長 交付上限額：30億円(現行)→50億円に引上げ 協同組織金融機関の補助率：3分の1(現行)→2分の1に引上げ 業態を超えた合併：交付上限75億円、補助率2分の1
勘定系システム共同化	<ul style="list-style-type: none"> 申請期限：2036年3月末 中小地域金融機関：上限15億円、補助率4分の1(協同組織金融機関3分の1) 協同組織金融機関の勘定系共同システム合理化：上限150億円、補助率4分の1

(備考) 金融庁「地域金融力強化プラン」より、信金中金総研作成

(4) 既存エリアの深耕

資源制約や競争環境から周辺中核都市への展開が難しい場合は、当面、既存エリアの深耕に注力する。重点テーマを絞り、提供価値の重みを増すことが肝要である。

① 富裕層対応の高度化

相続・事業承継、不動産、資産運用提案といったサービスを体系化する。信託銀行・証券会社、税理士・弁護士・不動産の専門家等との連携体制を整え、紹介・協働対応でサービスを補完しつつ、顧客との長期的なリレーション構築につなげていく。

② 地域の課題解決とインフラ支援 (PPP・PFI等) の推進

自治体・事業者と連携し、公共交通、医療・介護、学校、防災・減災、再エネ・省エネ、遊休不動産再生などの案件形成を支援する。補助金・交付金の情報提供や申請伴走、事業性評価とリスク分担の整理、他民間金融機関・公的金融との協調融資の組成、指定金融機関としての資金管理・決済支援などの役割を果たす。PFI等の高度なスキームは、外部専門家・他金融機関と連携して参画を検討していく。

(注)4. 詳細は金融庁 HP 参照 (<https://www.fsa.go.jp/news/r7/20251219/20251219.html>)

③ 地域企業の伴走×共創による取引拡充

与信に留まらず、経営改善・生産性向上への伴走、DX（会計・在庫管理へのSaaS導入、インボイス対応等）、GX（再エネ・省エネ投資、移行計画設計）を標準メニュー化する。医療・介護、観光、農林水産（6次産業化）など主要産業に重点を置き、補助金・保証制度の活用を織込む。ビジネスマッチングや商流起点の紹介を仕組化し、決済・運転資金・保証付き融資・外為等のサービスを組み合わせ、関係深化と取引拡充を図る。

あわせて、店舗網と人員配置の最適化、業務標準化による生産性向上、非対面チャネル（オンライン相談・手続、リモートRM等）の整備で、サービス水準を維持しつつ効率化を図りたい。もっとも、地域経済の縮小に伴う収益基盤の先細りや人材流出の懸念は残るため、一定の縮小均衡を許容しつつ重点分野へ資源を選択的に配分する経営へ転換し、優先順位と成果基準を明確化したうえで、基準未達の場合は早期に見直し・縮小・撤退を判断して持続可能性を確保することが求められよう。

(5) 収益源の多様化（フィービジネスの拡大）

金利変動・地域経済の情勢に左右されにくい収益構造の確立に向け、非金利収益（役員取引等収益）を安定的な収益の柱として育成することは、周辺中核都市への展開の有無にかかわらず、既存エリアの深耕を含め、信用金庫に共通する優先課題である。重点領域は、「事業承継・M&A支援」「資産形成・ライフプラン支援」「相続・資産承継」「不動産連携」などであり、各領域でメニューの標準化、紹介・定型スキームの整備、適合性・品質管理の徹底を図ることが期待される。

これらの取組みにより、富裕層の取込みによる顧客基盤の強化、コア預金の獲得による預金基盤の安定化、新たなネットワークの構築による収益機会の拡大などが見込まれる。同時に、専門人材の育成・配置と推進体制の整備を進め、継続的に成果を生む仕組みの定着が期待される（図表8）。

図表8 収益源の多様化例

項目例	内容
事業承継・M&A支援	後継者不在対応、売り手・買い手マッチング、仲介・FA、専門家連携
資産形成・ライフプラン支援	投信・NISA等の活用提案、提携商品の提供
相続・資産承継	遺言・遺産整理、納税資金対策、信託銀行・司法書士等との連携
不動産連携	評価・売買・管理の紹介、空き家・遊休不動産の利活用支援
デジタル・決済支援	QR・カード決済、POS・EC連携の導入支援、会計・在庫・勤怠等のSaaS活用伴走
創業・第二創業支援	創業スクール、メンタリング、事業計画策定、補助金・融資伴走
産業クラスター形成・商談マッチング	連携組成、商談会・共同受注の場づくり、プラットフォーム運営
地域ファンド・クラウドファンディング	参画・紹介、組成支援
グリーン・脱炭素支援	省エネ診断の紹介、脱炭素計画策定支援、関連補助金の活用支援

(備考) 信金中金総研作成

5. 経営資源の最適化

財務健全性および収益基盤の強化を実効性あるものにするには、経営資源の最適化が不可欠である。とりわけ、店舗網等の物的資本の見直しと、人的資本の構造改革を一体で進め、費用構造を持続可能なものとするとともに、フィービジネスを生み出す機能を計画的に育成し、レジリエンスと競争力を兼ね備えた経営基盤を構築していきたい。

(1) 物的資本の最適化

店舗網の見直し・高機能化は、単なるコスト削減ではなく、地域接点の機能再編である。地域内の店舗密度、取引構成、デジタル活用度、採算状況等を総合評価し、統合集約・スリム化・機能特化を段階的に進める。

来店型の現金・振込等はセルフ化・デジタル化へ移行し、対面店舗は「相談・伴走」に特化する。中核店舗にはフィービジネス人材を配置し、店舗ごとに役割を明確化することが有効であろう。統廃合による顧客利便性の低下には、予約制相談やモバイル・リモートチャネルの拡充で対応し、丁寧な情報提供と合意形成を図る。あわせて、金融経済教育やDX活用講座の提供を通じて、顧客のデジタル移行とリテラシー向上を支援していく。

(2) 人的資本の最適化

物的資本の最適化と並行して、専門人材の育成・配置を加速する。重点領域(事業承継・M&A 支援/資産形成・ライフプラン支援等:(図表8) 参照) に対し、専門職制度の明確化、評価・報酬(インセンティブ) の見直し、適性・志向に基づく越境配置を組み合わせ、少数精鋭の専門チームを編成していく。金融機関の従来のジェネラリスト基盤を活かしつつ、スペシャリストを計画的に育成し、「課題解決を提示できる人材」を着実に増やす。外部資格(中小企業診断士、FP、宅建等) の取得支援、外部出向・副業連携等の活用、ナレッジの体系化・共有、RMとの協働体制強化もあわせて進めていきたい。

物的資本と人的資本の最適化は、財務基盤の確保と収益基盤の強化を支える両輪である。店舗は相談・伴走の拠点へ、人材は顧客価値創造の担い手へと役割を深化させることで、周辺中核都市への展開や既存エリアの深耕、フィービジネスの拡大を下支えできる。構造改革に伴う痛みを最小化しつつ、地域の信頼を維持・強化するため、丁寧な説明とサービスの提供、そして着実な能力開発を並走させることが重要である。

6. おわりに

本稿では、人口動態に起因する地域経済の縮小と「金利のある世界」への移行という2つの構造的課題に対し、信用金庫が向き合うための対応の方向性を3本柱で整理した。

第1に「財務健全性の強化」である。運用ポートフォリオの再点検、含み損および金利・流動性リスクの管理、ALM・預貸金の価格戦略の見直しを通じて、保有債券の含み損縮小、資産入替の着実な実施、運用規律の高度化を図り、財務健全性の強化につなげる。

第2に「収益基盤の強化」であり、収益源の多様化と厚みづくりを進める。周辺中核都市への展開は小規模に着手し、データで検証のうえ基準充足を条件に段階的に拡大する。他方、自力展開が難しい場合は、経営統合・広域連携を早期に検討する。資源制約が大きい局面では、既存エリアの深耕に重きを置き、縮小均衡下でも収益基盤の強化を追求する。実行面では、各段階の移行・見直し基準と投入回収の可視化に基づき、拡大・維持・縮小の判断を機動的に行う。あわせて、自治体、商工会議所、士業、支援機関、地場企業・スタートアップ等との協働を通じて紹介導線と支援の質を高め、域内の資金と知の循環を太くする。金融・非金融の両面で地域課題の解決に関与することが、信用金庫の「信頼資本」を積み上げ、持続的な案件創出と収益の多層化につながるであろう。

第3に「経営資源(物的・人的)」の最適化である。店舗機能を相談・伴走へ特化しつつネットワークを再編し、専門人材を計画的に育成、配置することにより、財務・収益基盤を支える

両輪を育む。構造改革の推進にあたっては、地域社会・顧客・従業員・監督当局等との丁寧な対話と説明責任が不可欠であり、店舗再編や人材配置は事前の影響評価を行い、配置転換ルール、研修制度、評価・報酬の再設計を透明化する。

実行段階では、3本柱を統合したロードマップを策定し、進捗を定点観測しながら必要な修正を加える。構造改革の痛みを最小化しつつ、実利と信頼を着実に積み上げることが、地域とともに持続可能であり続けるための筋道となろう。

2つの構造的課題（人口動態に起因する地域経済の縮小と「金利のある世界」への移行）は、信用金庫にとって、地域金融の役割を見直す機会でもある。相互扶助の理念を土台に、データに基づく意思決定と人材への継続的投資を進め、地域と課題を共有しながら実行・検証・改善のサイクルを着実に回す。その積み重ねにより、信用金庫は持続可能な経営を確立し、ひいては地域経済の持続的発展に貢献していくことが期待される。

信用金庫の社会的インパクト創出とロジックモデル

－ 社会課題解決を通じた地域社会の持続的な発展に向けて－

信金中金総研 主任研究員

大里 怜史

(キーワード) 地域経済、人口減少、少子高齢化、金利のある世界、社会的インパクト、ロジックモデル、信用金庫

(要 旨)

- 地域経済は現在、人口減少・少子高齢化に加え、DX・GXの進展や「金利のある世界」への移行など、複数の変化が同時に進行する中で、企業・家計・地域の各領域で多様な課題が顕在化している。こうした中で信用金庫に求められるのは、金融機関としての資金供給に加え、地域経済・地域社会の担い手として課題解決を後押しするとともに、地域への説明責任を果たす観点から、その取組みと成果を分かりやすく示していくことである。
- 信用金庫が地域密着型の金融機関として有する強みは、地域における信頼関係と、企業・家計・地域の関係主体をつなぐネットワークにある。本稿では、全国信用金庫協会の掲げる3つのビジョンを踏まえつつ、政府の地方創生政策の示す考え方も参考にしながら、信用金庫が目指す社会的インパクトの方向性を整理し、企業・家計・地域の3領域における活動から成果に至る道筋をロジックモデルとして示した。企業に対しては、資金供給に加え、本業支援、DX・GX対応、事業承継、事業再生等を通じて、地域企業の持続性と稼ぐ力の向上を支える。家計に対しては、金融経済教育、資産形成支援、高齢者支援等を通じて、生活の安定と将来不安の軽減を後押しする。地域に対しては、官民連携、地域再生、観光・地場産業支援、災害時対応等を通じて、生活基盤の維持やレジリエンス向上に寄与する。
- こうした取組みを個別の活動としてではなく、活動から成果に至る一連の流れとして捉え、その成果を継続的に点検・改善していくことが重要であり、それは地域の持続可能性を高めるとともに、信用金庫自身の経営基盤の強化にもつながるであろう。

1. はじめに

地域経済は、人口減少・少子高齢化という長期的な潮流に加え、DX・GXの進展、自然災害リスクの高まり、事業承継難、さらには金融政策の正常化に伴う「金利のある世界」への移行など、複数の課題や変化が同時に進行する局面にある。企業・家計・地域は、それぞれ多様な課題に直面しており、単一の施策のみで対応できるものは多くはない。

こうした中で信用金庫に求められるのは、金融機関としての資金供給にとどまらず、地域の担い手として課題解決を後押しし、取組みを前に進めていく存在となることである。また、その取組みや成果をステークホルダーに分かりやすく示し、何に取り組み、どのような役割を果たしているのかを理解してもらうことも重要である。地域金融機関としての説明責任の対象は、財務健全性やコンプライアンスに加え、「地域にどのような価値や変化をもたらしているのか」という観点、すなわち社会課題の解決や地域の将来形成への関与へと広がりつつある。近年は大手銀行や地域銀行においても、社会的インパクトやロジックモデルの整理・開示を進める動きがみられる。これらは株式会社として市場との対話を意識した側面もあるが、信用金庫においても、会員、取引先、地域住民、自治体等に対する説明責任を果たし、自らの役割や価値を明確に示す観点から、同様の整理・可視化を進める意義は大きい。

協同組織金融機関としての会員との関係を基盤に、地域に根差した信頼を培ってきたことは信用金庫の大きな強みである。とりわけ、中小企業・小規模事業者や地域住民との日常的な対話・取引を通じて情報を蓄積し、企業・家計・地域の関係主体をつなぐネットワークを形成してきたことは、信用金庫ならではの特色である。加えて、地域内で集めた資金を域内循環させる役割を担ってきたことも、信用金庫の重要な特性といえる。こうした強みをベースとして、金融・非金融の両面から支援を組み合わせることにより、地域の課題解決に貢献しうる余地は大きい。

本稿では、全国信用金庫協会が掲げる3つのビジョン——「中小企業の健全な発展」「豊かな国民生活の実現」「地域社会繁栄への奉仕」——を踏まえつつ、政府が掲げる「地方創生に関する総合戦略^(注1)」が示す政策目標も参考にしながら、信用金庫が目指す社会的インパクトの方向性を整理する。そのうえで、まず信用金庫の取組全体を俯瞰したロジックモデルを示し、続いて、それを「企業」「家計」「地域」の3領域に分けて、それぞれについて活動から成果に至る因果の筋道を整理する。

(注)1. 2025年12月に閣議決定された「地方創生に関する総合戦略～これまでの地方創生の取組のフォローアップと推進戦略～」では、「強い経済」「豊かな生活環境」「選ばれる地方」の3つの政策目標（インパクト）を掲げ、その実現に向けた施策を具体化するともに、目標と各施策の因果関係（ロジックモデル）を整理している。

（参考： https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikimirai/pdf/20251223_honbun.pdf）

ロジックモデルはステークホルダーに対して取組みと成果を説明し、その役割や意義への理解を深めてもらうためのツールであると同時に、重点領域への資源配分や支援の質の向上を促す経営ツールにもなりうる。さらに、各部門・拠点をまたぐ取組みの位置づけを共有し、役職員一人ひとりが自らの仕事が地域社会における課題解決にどのように結びついているかを理解するための共通の理解基盤としても機能する。信用金庫の役割や仕事の意義を学生等の次世代に伝えていくうえでも、これらを整理して示すことの意義は大きい。

2. 信用金庫を取り巻く環境

(1) 地域社会をめぐる外部環境

信用金庫を取り巻く地域社会では、人口減少・少子高齢化に伴う需要縮小や担い手不足が進んでいる。こうした中、地域企業は、賃上げ・人手不足への対応、設備更新、DX (Digital Transformation)・省力化、GX (Green Transformation)、事業承継・M&A、災害レジリエンスの強化など、多様な課題に直面している。家計においても、物価上昇や老後不安、資産形成ニーズの高まりに加え、特殊詐欺等の金融犯罪の増加、行政・金融手続のデジタル化に伴う高齢者を中心とした「デジタル不安」など、課題が複雑化している(図表1)。

信金中金総研「金融調査情報 No.2025-26^(注2)」では、地方の人口減少・少子高齢化に伴う地域経済の縮小と、金融政策の正常化に伴う「金利のある世界」への移行を、信用金庫に同時対応を迫る構造的課題として取り上げた。中長期的に人口要因による市場縮小が進む一方、短期的な金利環境の変化は、付加価値のある貸出の拡大や資産形成支援ニーズの高まりなど、収益機会を広げる可能性を持つ。他方で、取引先の資金繰りや金利感応度の上昇、ALM 運営の難化、保有債券の評価損益の変動、預金流出といったリスクも伴う。

DX 対応や人手不足は、省力化投資や業務改革、人材育成等の需要を生み、伴走支援と資金供給を一体で提供する余地を広げる。GX 対応やレジリエンス強化も、設備更新やBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 投資を促す。こうした変化は、信用金庫にとって対応すべき課題である一方、地域の需要を捉え、役割を発揮する機会でもある。

図表1 地域社会をめぐる環境 (外部環境)

地域社会を巡る環境 (外部環境)	
①止まらない人口減少等	④労働環境の変化
②少子高齢化の急速な進展	⑤ESG・SDGsの普及・浸透
③様々な分野で進むDX	⑥貯蓄から投資への流れの加速

(備考) 全国信用金庫協会「新中期経営計画策定要綱」より、信金中金総研作成

(注)2. 信金中金総研 HP 参照: <https://www.scbri.jp/reports/finance/20260318-post-643.html>

(2) 信用金庫の現状（内部環境）

外部環境の変化に対応するには、信用金庫の経営資源や組織運営上の課題（収益構造、人材、組織、IT、リスク管理等）を踏まえた対応が不可欠である。職員数が漸減する中で顧客の相談内容は複雑化しており、制度対応や事務負担の増加、顧客接点も多様化している。こうした中、営業店には、「窓口・事務中心」から「課題解決・伴走」へと役割転換が求められている。そのためには、専門性（伴走支援、対話、外部連携）の強化に加え、データ活用や事務の省力化を含む業務設計の見直しが必要となる。

また、金利環境の変化に伴い、市場リスク管理やALM運営、預金獲得競争への対応の重要性が増している。限られた経営資源の下で人材獲得難も重なる中、制約が強まる局面では、重点領域への資源配分と成果につながる活動設計がこれまで以上に重要となる。持続可能な経営を維持するためにも、外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、業務運営、人材戦略、デジタル活用などを一体的に高度化していくことが求められている（図表2）。

図表2 信用金庫の現状（内部環境）

信用金庫の現状（内部環境）	
①逆ザヤが続く本業利益	⑤営業店業務の増加と職員の漸減
②収益に占める貸出金利利息割合の低下	⑥将来への不安が残る人員構成
③金融機関の業務の多様化	⑦多様な職員の活躍の必要性
④変わる営業店の役割	

（備考）全国信用金庫協会「新中期経営計画策定要綱」より、信金中金総研作成

(3) 地域金融行政の動向（地域金融力強化プラン）

金融庁は2025年12月に「地域金融力強化プラン^(注3)」を公表し、地域金融機関等が連携して地域金融力を発揮するための方針を示した。同プランは、①地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決、②地域金融力発揮に向けた環境整備、の2本柱で整理される。

特に①では、事業性融資の推進（企業価値担保権の活用も視野）、経営者保証に依存しない融資の促進、成長支援、M&A・事業承継、人材確保、早期の経営改善・事業再生、地域企業のDX支援、スタートアップ等の資金調達支援に加え、地域課題の解決に資する取組みとして、インパクト投資、官民連携によるまちづくり、過疎地でのサービス維持、資産形成・金融経済教育などが掲げられている（図表3）。こうした方向性は、信用金庫が企業・家計・地域の各領域で果たす役割を改めて問い直すものといえる。

(注)3. 詳細は金融庁HP参照：<https://www.fsa.go.jp/news/r7/20251219/20251219.html>

信用金庫にとっては、企業・家計・地域の各領域における価値提供を高度化するとともに、運営基盤の強化（省力化、人材、データ）を並行して進めながら、各取組みがどのような成果や社会的変化につながるのかを整理し、活動と成果のつながりを可視化したうえで、継続的に点検・改善する枠組みづくりが一層重要となる。

図表3 地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決

分野	施策
1. 中小企業等への成長支援	国内外の市場開拓、事業発展の知見を有するプレイヤーとの連携促進
2. M&A・事業承継、人材紹介	M&A・事業承継、人材確保の支援機能強化
3. 早期の経営改善、事業再生支援	メインバンク機能強化、早期かつ円滑な事業再生支援
4. 事業性融資の推進	2026年5月始動の企業価値担保権制度の活用
5. スタートアップ等の成長企業支援	ベンチャーデッドの適切な供給
6. 経営者保証に依存しない融資促進	金融機関や事業者の行動変容を拡大
7. DX支援	地域企業のデジタル化、データ利活用の高度化支援
8. 地域課題の解決	(1) ローカル・ゼブラ企業等へのインパクト投資 (2) 官民連携まちづくり (3) 農林水産分野における課題解決（関係省庁連携） (4) 過疎地における顧客サービス維持 (5) 金融経済教育・資産形成支援の推進 (6) 金融・資産運用特区の取組推進
9. 地域活性化の取組みの促進	地域活性化事例の取り纏め、知見共有、取組みの評価
10. 投資専門会社による資本性資金の供給	投資専門会社の出資に関する要件等の見直し

（備考）金融庁「地域金融力強化プラン」より、信金中金総研作成

3. 信用金庫の社会的インパクト創出とロジックモデル

(1) ロジックモデルとは

ロジックモデルとは、ある主体がどのような活動を行い、その結果としてどのような成果や社会的変化をもたらしたのかを、因果関係に沿って整理・可視化する枠組みである。一般に、インプット（資源）→アクティビティ（活動）→アウトプット（直接的な結果）→アウトカム（対象に生じた変化）→インパクト（中長期的な社会変化）という流れで示される。実務においては、ロジックモデルの表現方法は一様ではなく、目的や利用可能なデータに応じて、インプットを省略する場合や、アウトカムを短期・中期・長期などの時系列に分けて整理したりする場合もある。ただし、いずれの形式であっても重要なことは、活動自体を目的化するのではなく、それがどのような変化を生み出すことを意図したものかを明確にすることにある（図表4）。

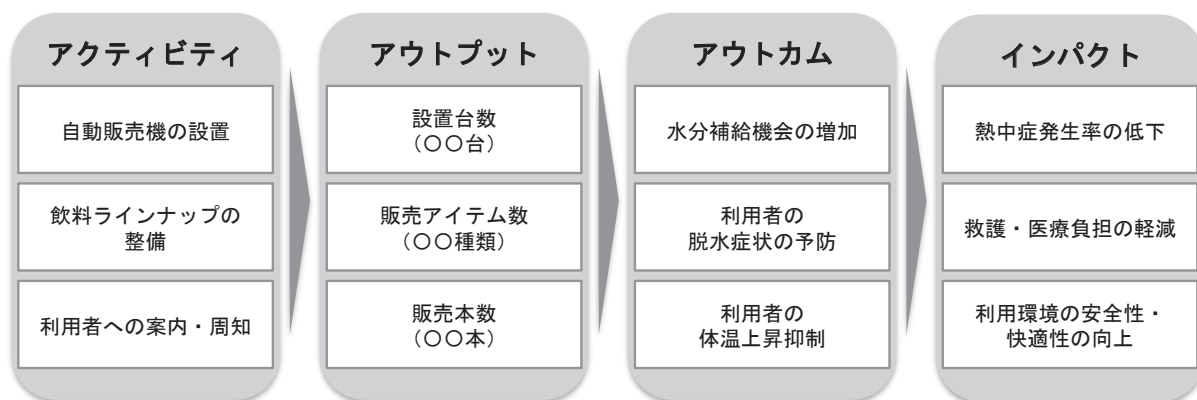
ロジックモデルを作成する際、アウトプットは指標で把握しやすい一方、アウトカムやインパクトを指標として設定・計測することは容易ではない。信用金庫の業務に即して考えると、「融資実行額」「経営相談件数」「セミナー開催回数」などは比較的把握しやすいアウトプット指

標であるのに対し、「支援先企業の生産性が向上した」「家計の将来不安が軽減した」「地域の基盤機能が維持・強化された」といったアウトカム・インパクトは、定義や測定方法が多様であり、外部要因の影響も受けやすいため、定量的に把握することが必ずしも容易ではない。

それでも、信用金庫がロジックモデルを作成し、自らの活動と成果のつながりを明示する意義は大きい。たとえ当初はアウトカムやインパクトの測定が限定的であっても、まずは活動から成果に至る道筋を仮説として整理し、その道筋上で把握可能なアウトプット指標を継続的に管理することで、社会的インパクトの創出に向けた実務的な基盤を整えることができる。さらに、運用を通じてデータや事例が蓄積されていけば、段階的にアウトカム・インパクト指標の設定・精緻化を図ることも可能となる。

また、地域における変化は多くの場合、信用金庫だけでなく、複数主体の連携によって生じる。そのため、信用金庫の役割を説明するにあたっては、変化をすべて自金庫の成果として捉えるのではなく、変化に対してどのように寄与したのか（コントリビューション）を示す視点が重要となる。

図表4 簡易なロジックモデル例ー市民グラウンドへの自動販売機の設置ー



(備考) 信金中金総研作成

(2) ロジックモデル：信用金庫の活動全体

(図表5)は、信用金庫の活動全体を俯瞰したロジックモデルの一例である。ここでは、信用金庫の活動全体を、アクティビティ（活動）→アウトプット（直接的な結果）→アウトカム（対象に生じた変化）→インパクト（中長期的な社会変化）の流れに沿って示している。もっとも、信用金庫が直面する地域課題や重点領域、経営方針は金庫ごとに異なるため、実際の活動内容や強調点には一定の差が生じ得る。本稿で示すロジックモデルは、各金庫が自金庫の取組みを整理する際の叩き台として位置づけるものであり、以降の企業・家計・地域の各ロジックモデルについても同様である。

アクティビティとしては、資金供給、伴走支援、ステージ支援、マッチング・ネットワーク形成、地域連携・まちづくり参画、危機対応などが位置づけられる。信用金庫は、金融機能と非金融機能を組み合わせながら、企業・家計・地域を幅広く支える役割を担っており、協同組織金融機関として中小企業・事業者や地域住民との継続的な接点を持つことが、こうした多面的な支援を展開するうえでの重要な基盤となっている。

これらの活動の結果として、資金供給実績、各種支援・相談件数、地域連携件数などのアウトプットが生じる。さらに、アウトカムとして、短期的には資金繰りの改善や金融アクセス向上、中期的には企業の収益力向上と事業継続、家計の生活安定・資産形成、地域内経済循環の活性化や関係性の維持、長期的には産業基盤の維持・高度化や雇用の安定・創出、地域のつながりの強化などが想定される。企業・家計・地域の各領域の変化は、雇用・所得・消費・投資等を通じて相互に循環し、こうした活動と成果の積み重ねが、「中小企業の持続的な成長と強い地域経済の実現」「地域住民の安定した生活と豊かな暮らしの実現」「人や企業に選ばれ、繁栄する地域社会の実現」という社会的インパクトにつながっていく。

図表5 ロジックモデル例：信用金庫の活動全体



(備考) 信金中金総研作成

(3) ロジックモデル：企業（中小企業・事業者）に対する取組み

（図表6）は、企業に対する信用金庫の支援を整理したロジックモデルの一例である。地域の中小企業・事業者は、資金繰り、販路開拓、生産性向上、人手不足、後継者問題など、さまざまな経営課題に直面している。こうした中で信用金庫には、資金供給に加え、事業の持続と成長を支える多面的な支援が求められている。

企業に対するアクティビティとして、創業支援・スタートアップ対応、事業性融資、経営改善・伴走支援、ビジネスマッチング・販路開拓支援、設備投資・DX・GX支援、補助金・制度融資の活用支援、事業承継・M&A支援などが位置づけられる。信用金庫は、資金供給に加え、企業の状況や成長段階に応じた伴走支援を行う役割を担っている。とりわけ、中小企業・事業者との継続的な取引を通じて状況変化を把握しやすいことは、信用金庫がこうした伴走支援を行ううえでの重要な強みである。

これらの活動の結果として、創業支援件数、融資実行額・件数、経営改善計画策定支援件数、マッチング成立件数、設備投資融資件数、補助金・制度融資の申請支援件数、事業承継支援件数やM&A成約件数などのアウトプットが生じる。

図表6 ロジックモデル例：企業（中小企業・事業者）



(備考) 信金中金総研作成

その先のアウトカムとしては、短期的には企業の資金繰りの安定や倒産回避、中期的には新規開業の増加や事業承継の円滑化、生産性・収益力の向上、販路拡大や売上機会の増加、長期的には雇用の維持・創出や事業の持続可能性の向上が期待される。こうした変化の積み重ねが、最終的に「中小企業の持続的な成長と強い地域経済の実現」という社会的インパクトにつながっていく。

(4) ロジックモデル：家計（生活者）に対する取組み

（図表7）は、家計に対する信用金庫の支援を整理したロジックモデルの一例である。家計を取り巻く環境は、住宅取得や教育費負担、老後資金への備え、突発的な支出への対応、高齢化の進展、デジタル化への対応など、多様な課題を含んでいる。こうした中で信用金庫には、地域住民に身近な金融機関として、生活の安定と将来への備えを支える役割が求められている。

家計に対するアクティビティとして、住宅ローン・教育ローン等の提供、資産形成支援、生活支援融資、高齢者向け金融サービス、金融経済教育、キャッシュレス・決済サービスの提供等が位置づけられる。家計支援は、生活上の資金需要への対応を基礎としつつ、将来に向けた資産形成の後押し、高齢者の不安軽減、金融知識の普及、日常生活における利便性向上などを

図表7 ロジックモデル例：家計（生活者）



（備考）信金中金総研作成

含むものとして整理される。とりわけ、高齢者を含む地域住民に身近な立場で相談対応を行いやすいことは、信用金庫の家計支援における特色のひとつである。

これらの活動の結果として、住宅・教育・生活資金の融資額・件数、資産形成支援件数、相続・資産承継相談件数、金融経済教育の実施回数・参加者数、決済サービス提供件数などのアウトプットが生じる。

その先のアウトカムとしては、短期的には住宅取得・教育機会の確保や金融アクセスの確保、突発的支出への対応力向上、中期的には家計の生活安定、資産形成の進展、高齢者の金融不安やトラブルの低減、長期的には老後準備の進展、世代間資産移転の円滑化、金融リテラシーの向上が期待される。こうした変化の積み重ねが、最終的に「地域住民の安定した生活と豊かな暮らしの実現」という社会的インパクトにつながっていく。

(5) ロジックモデル：地域（官民共創・地域基盤）に対する取組み

（図表8）は、地域に対する信用金庫の支援を整理したロジックモデルの一例である。地域では、人口減少や高齢化、商店街の衰退、地域産業の縮小、空き店舗の増加、災害対応など、多様な課題が複合的に生じている。こうした中で信用金庫には、地域に根差した金融機関として、資金供給に加え、地域の関係主体をつなぎ、地域の維持・再生を支える役割が求められている。

地域に対するアクティビティとして、自治体・商工団体等との連携、地域イベント・商談会・まちづくりへの参画、地域企業・団体への資金供給、空き店舗活用や地域再生への支援、観光・地場産業支援、災害時の金融インフラ維持を位置づけている。すなわち、地域に対する支援は資金面に加え、地域課題に関わる多様な主体を結び付け、取組みを具体化していく役割として整理される。とりわけ、協同組織金融機関として地域に根差し、多様な関係主体を横断的につなぎやすいことは、信用金庫の地域支援における特色のひとつである。

これらの活動の結果として、連携プロジェクト数、地域イベント・商談会支援件数、地域企業・団体向け融資額・件数、再生案件（空き店舗活用・再開発等）件数、観光・産業支援件数、災害時対応件数などのアウトプットが生じる。

その先のアウトカムとしては、地域コミュニティの活性化、商店街・地場産業の維持・活性化、過疎化や空洞化等の地域課題への対応の進展、域内取引・地域ブランドの強化、災害からの早期復旧・生活再建等が期待される。こうした変化の積み重ねが、最終的に「人や企業に選ばれ、繁栄する地域社会の実現」という社会的インパクトにつながっていく。

図表8 ロジックモデル例：地域（官民共創・地域基盤）



（備考）信金中金総研作成

(6) 指標設計と運用

ロジックモデルを実用的に運用するためには、ロジックモデルの作成に加え、指標の設定、データの収集、運用体制（会議体や改善プロセス等）の整備までを一体として設計する必要がある。アウトプット指標等の活動実績を把握するだけでなく、それがどのような成果につながっているのかを確認し、取組みの改善に結び付けていくことが重要である。

指標設計と運用にあたっては、特に次の3点が重要となる。第1に、アウトプットの把握を基礎としつつ、その先のアウトカムも見据えること。アウトカムやインパクトの指標は、定義や計測が容易でない場合が多いため、まずは把握しやすいアウトプット指標を整備し、それがどのような成果につながるのかという因果の仮説をロジックモデルの中で明確にしておくことが重要となる。こうした整理により、単なる計数管理にとどまらず、「何のための活動なのか」を説明しやすくなる。第2に、データ収集は既存業務に組み込み、業務負担をできるだけ抑えること。既存の業務プロセスやシステムから取得できる項目を優先的に活用し、不足する情報は現場負担の小さい方法で補っていくことが望ましい。第3に、指標の管理を取組みの改善と学習につなげること。管理結果は、重点領域への資源配分、支援メニューの見直し、人材育成などに結び付けていくことが重要である。

なお、適切なアウトカム指標は、地域特性、重点課題、提供する支援の内容によって異なる。このため、(図表9)では企業・家計・地域の各領域について、指標の例を参考として示した。もっとも、これらは一律に適用されるものではなく、各金庫が自金庫の取組みを整理する際の叩き台として位置づけられる。(図表5)～(図表8)で示したロジックモデルに照らしながら、各金庫の実情に合わせて、自金庫に適した指標の選定、定義、運用方法等を具体化していくことが望まれる。

図表9 アウトカム指標例

・企業（中小企業・事業者）

アウトカム	指標例
資金繰り安定・倒産回避	<ul style="list-style-type: none"> 返済正常化が確認できた支援先数 一定期間後も事業を継続している支援先の割合 資金繰り不安が軽減したと回答した支援先の割合
新規開業の増加・事業承継の円滑化	<ul style="list-style-type: none"> 開業に至った創業支援先数 事業承継を実施した支援先数 創業・事業承継後も事業を継続している支援先の割合
生産性・収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 利益が改善した支援先数 黒字化した支援先の割合 売上高利益率が改善した支援先の割合
販路拡大・売上機会の増加	<ul style="list-style-type: none"> 新規取引先を獲得した支援先数 売上が改善した支援先の割合 継続取引に発展した支援先の割合
雇用の維持・創出	<ul style="list-style-type: none"> 雇用を維持できた支援先数 従業員数を増加できた支援先数 雇用を維持または増加できた支援先の割合
事業の持続可能性向上	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続の見通しが改善したと回答した支援先の割合 再生・承継後も安定的に事業運営している支援先数

・家計（生活者）

アウトカム	指標例
住宅取得・教育機会の確保	<ul style="list-style-type: none"> 住宅取得を実現した利用者数 教育資金を確保できた利用者数 住宅・教育資金の不安が軽減した利用者の割合
金融アクセス確保	<ul style="list-style-type: none"> 必要な金融サービスを利用開始できた利用者数 金融サービスへのアクセス不安が軽減した利用者の割合
突発的支出への対応力向上	<ul style="list-style-type: none"> 急な支出に対応できた利用者数 資金面の不安が軽減した利用者の割合
家計の生活安定	<ul style="list-style-type: none"> 生活資金への不安が軽減した利用者の割合 家計のやり繰りが改善したと回答した利用者の割合
資産形成の進展	<ul style="list-style-type: none"> 資産形成を開始した利用者数 積立・長期投資を継続している利用者の割合 資産形成への不安が軽減した利用者の割合
高齢者の金融不安・トラブル低減	<ul style="list-style-type: none"> 金融手続への不安が軽減した高齢利用者の割合 金融トラブルを回避できた高齢利用者数
老後準備の進展	<ul style="list-style-type: none"> 老後不安が軽減した利用者の割合 老後に向けた資金計画の見通しが立った利用者数
世代間資産移転の円滑化	<ul style="list-style-type: none"> 相続・承継の見通しが立った利用者数 家族間で承継方針を共有できた利用者の割合
金融リテラシーの向上	<ul style="list-style-type: none"> 金融経済教育により理解度が向上した参加者の割合 金融経済教育受講後に家計管理や積立を始めた参加者数

・地域（官民共創・地域基盤）

アウトカム	指標例
地域コミュニティの活性化・交流増加	<ul style="list-style-type: none"> 継続実施されている地域活動の割合 再参加したイベントの参加者数 地域内のつながりが強まったと回答した関係者の割合
商店街・地場産業の維持・活性化	<ul style="list-style-type: none"> 活用された空き店舗数 売上が改善した支援先事業者数
地域課題（過疎化・空洞化等）への対応の進展	<ul style="list-style-type: none"> 事業化に至った地域課題対応プロジェクト数 空き店舗・空き家活用率の改善
域内取引・地域ブランドの強化	<ul style="list-style-type: none"> 域内取引が増加した支援先の割合 地域ブランドの認知度向上が確認できた案件数 地域産品・サービスの販路拡大につながった案件数
災害からの早期復旧・生活再建	<ul style="list-style-type: none"> 事業を再開した支援先数 一定期間内に復旧できた支援先の割合

（備考）信金中金総研作成

4. おわりに

地域の社会課題が複雑化・深刻化するなか、信用金庫には金融仲介機能にとどまらず、地域経済・地域社会の担い手として課題解決を後押ししていく役割が一層期待されている。そのためには、各金庫が自らの取組みを社会的インパクトの観点から捉え直し、活動から成果に至る道筋をロジックモデルとして整理したうえで、企業・家計・地域に生じる中長期的な変化を、地域住民・取引先・自治体等のステークホルダーに分かりやすく示していくことが重要である。

本稿では、信用金庫の活動全体に加え、企業・家計・地域の各領域について、それぞれの取組みと生じる成果とのつながりを整理した。もっとも、ここで示した内容は、各金庫の置かれた環境、重点課題、経営資源等に応じて具体化・調整されるべきものであり、あくまで自金庫の取組みを整理する際の叩き台として位置づけられる。各金庫においては、まず活動と成果の因果関係を整理し、把握しやすいアウトプット指標の設定から着手することが現実的であろう。そのうえで、運用を通じてデータや知見を蓄積しつつ、重点領域を中心にアウトカム指標を段階的に追加・精緻化していくことが望ましい。

近年、大手銀行や地域銀行においても、社会的インパクトやロジックモデルの整理・開示を図ろうとする動きがみられる^(注4)。こうした動きは、株式会社として市場との対話を意識した側面も持つが、信用金庫においても、会員、取引先、地域住民、自治体等に対する説明責任を果たし、自らの役割や価値を明確に示す観点から、同様の取組みを進める意義は大きい。それは、対外的な説明責任を果たすための手段であるだけでなく、重点領域への資源配分や支援の

(注)4. 例えば、しずおかフィナンシャルグループでは、マテリアリティを起点としてインパクト創出までのプロセスを整理している。
（参考： <https://www.shizuoka-fg.co.jp/sustainability/sustainability-management.html>）

質の向上を促す経営ツールとしても意義を有する。さらに、各部門・拠点にまたがる取組みの位置づけを共有し、役職員一人ひとりが自らの仕事と地域課題とのつながりを理解するための共通の理解基盤としても機能しうる。

このような積み重ねを通じて、信用金庫が地域の社会課題の解決に貢献し、中小企業の持続的な成長や地域住民の安定した生活、さらには地域社会の繁栄につながる変化を生み出していくことが期待される。そして、そこで生み出される価値を整理し、分かりやすい形で示していくことは、地域からの信頼をより強固なものにするだけでなく、信用金庫の役割や仕事の意義を学生等の次世代に伝えていくうえでも重要である。信用金庫が地域で果たす役割や生み出している価値への理解と共感が広がることは、将来の担い手となる人材の確保にもつながりうる。こうした信頼・理解・共感の蓄積は、信用金庫自身の持続的な経営を支えるとともに、地域の持続的な発展にもつながっていくであろう。

信用金庫の中期経営計画の策定傾向

信金中金総研 上席主任研究員

刀禰 和之

(キーワード) 経営戦略プランニング研修、中期経営計画の策定、コンセプトの明確化、シナリオ設定の共有、策定後の取扱い

(視 点)

多くの信用金庫が3年間隔で「中期経営計画」を策定し、目指す姿の実現に向けた進捗管理などに活用している。実際、当研究所が開催する「経営戦略プランニング研修」の事前課題を集計すると、研修受講金庫の9割超が中期経営計画を策定しており、未策定金庫は一部に限られた。

人口の減少・少子高齢化や金利のある世界の到来など、信用金庫を取り巻く内外環境が急速かつ大きく変化し、信用金庫経営の将来に対する不透明感が高まっている。だからこそ信用金庫は、ビジネスモデルをアップデートし、時代変化に相応しい中期経営計画を策定していく必要性が高まっている。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修」【2025年度】【経営層向け】【講師派遣型】の講義・意見交換などで得た情報をもとに、信用金庫の中期経営計画の策定傾向や策定時の留意点などを紹介する。

(要 旨)

- 当研修の事前課題を集計すると、研修受講金庫の6割が2024年度から（現）中期経営計画をスタートさせており、また研修受講金庫の大半は3か年計画を基本とする。
- 大きく、①本部各部の進捗管理を重視する中期経営計画と、②営業現場への周知を重視する中期経営計画があり、近年は②を意識する割合が高まっている。
- 信用金庫が次期中期経営計画を策定する際の留意点は、①コンセプトの明確化、②シナリオ設定の共有、③策定後の取扱いなどである。
- 研修受講金庫の特徴的な取組事例を挙げると、①PT等の設置、②KPI項目の設定、③長期経営計画の策定などで創意工夫がみられた。

はじめに（経営戦略プランニング研修の概要）

信金中央金庫 総合研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信する役割を担う。これに加えて、レポート化（形式知化）の難しいノウハウ（暗黙知）を信用金庫に還元する目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した（**図表1**）。当研修は、対面・少人数開催を前提に、当研究所職員（講師）による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視したゼミ形式の研修手法である。対面かつ少人数ならではの活発なコミュニケーションを通じて、時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫に最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる^(注1)。

また、2025年度は信用金庫の中期経営計画の策定支援を目的に、「経営戦略プランニング研修（講師派遣型）」を複数の信用金庫に対し実施した。当研修は、講師が信用金庫を個別訪問し、中期経営計画の策定にかかる導入研修・意見交換を行うものである。

本稿は、これらの研修講義および研修受講金庫との意見交換などで得た情報をもとに、信用金庫の中期経営計画の策定傾向や策定時の留意点を紹介するものである。

図表1 2025年度における「経営戦略プランニング研修」の体系

研修名	経営戦略プランニング研修		
	2025年度（通常型）	経営層向け	講師派遣型
方式	対面・少人数方式の集合研修		原則として訪問研修
テーマ	持続可能なビジネスモデルへの転換		中期経営計画の策定
対象	企画部門の役職員 （規模別で開催）	理事等の経営層	個別に決定
期間	1回あたり3日間	合計3回7日間	0.5日～1.5日
受講数	49金庫51人	11金庫11人	8金庫

（備考）**図表1**から7まで信金中金総研作成

1. 中期経営計画の策定状況

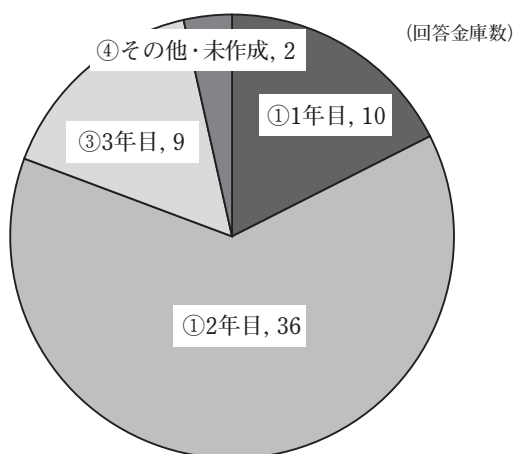
多くの信用金庫が（一社）全国信用金庫協会が3年ごとに取り纏める中期経営計画^(注2)を参考に自金庫の中期経営計画を策定している。実際、当研修の事前課題を集計すると、2025年度が中期経営計画の2年目と回答する研修受講金庫が6割に達した（**図表2**）。

また、中期経営計画の実施期間をヒアリングすると、「3年間」とする研修受講金庫が大半を

(注)1. 詳しくは、信金中金月報2026年5月号「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の概要を参照願う。

2. 2024年度～2026年度を対象に「しんきん「未来を拓く変革への挑戦」3か年計画～信用金庫の真価の発揮と地域の持続的発展を目指して～」を展開中である。

図表2 中期経営計画の進捗状況（2025年度・事前課題）



（事前課題の内容）

質問事項	現在の中期経営計画（1つを選択） ①1年目 ②2年目 ③3年目 ④その他・未作成
回答期間	2025年6月2日～30日（追加開催の提出等を除く）
対象金庫	経営戦略プランニング研修【2025年度】【経営層向け】受講金庫の57金庫（欠席を含む）
備考	—

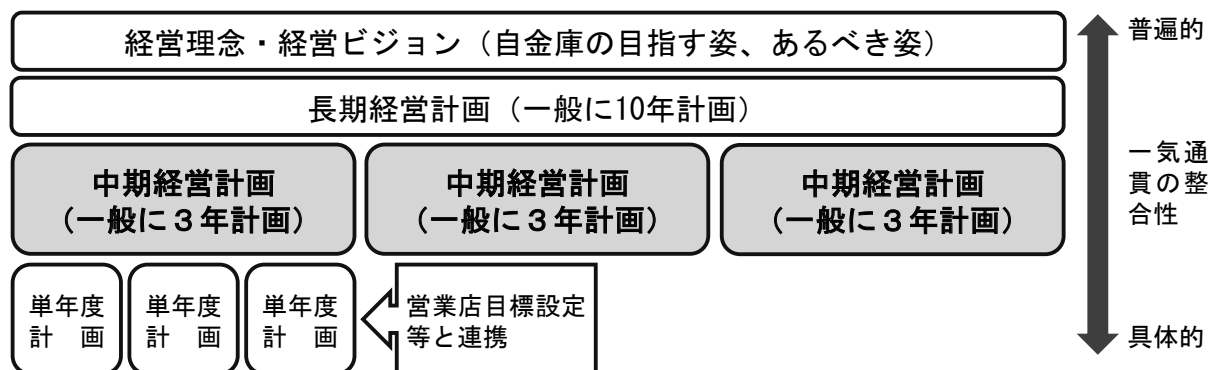
占めた。そこで本稿における中期経営計画は3年計画を前提とする。参考までに実施期間が3年以外の例では、金庫創立100周年などに合わせて4年計画や5年計画を採用する信用金庫があった。また、中期経営計画を未策定の信用金庫からは『変化の激しい時代に3年後を見据えて設定するのは難しい。それなら毎年度、その時々最新の中期経営計画を策定するべき』との意見があった。

2. 近年の策定傾向

（1）位置付け・役割

信用金庫にとって「中期経営計画」とは、経営理念・経営ビジョンに掲げる自金庫の目指す姿の実現に向けた、具体的な戦略・施策を取り纏めた3年間の経営戦略（事業計画）と位置付けられる（図表3）。

図表3 中期経営計画の位置付け



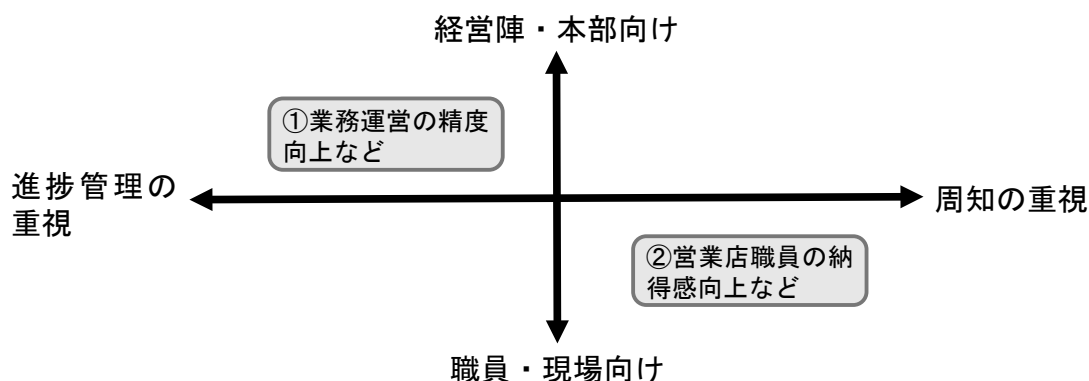
また中期経営計画は、普遍性や抽象性の強い経営理念・経営ビジョン（場合によっては長期経営計画）と、日々の営業活動などを打ち出す単年度事業計画とを繋ぐ役割を有する。そのため単年度事業計画から中期経営計画、更には経営理念・経営ビジョン（長期経営計画）までの間で一貫した整合性が不可欠である。

(2) 想定する読み手の変化

信用金庫が策定する中期経営計画は、主な活用対象（読み手）によって、①本部各部の進捗管理を重視する中期経営計画と、②営業現場への周知を重視する中期経営計画に分かれる（図表4）。①は経営陣や本部各部の職員が事業計画の進捗管理をスムーズに行うことを目的とした中期経営計画で、総じて詳細かつ具体的な施策の記載が求められる。一方の②は営業店職員が自金庫の目指す方向などを理解し、納得感をもって営業活動に取り組むことを目的とした中期経営計画で、総じて読み易さが求められる。

これまでは業務運営の精度向上などを目的に①の中期経営計画の策定が主流だったが、信用金庫経営の不透明感が増すなか、近年は②を意識したスタイルが増えている。また大手信用金庫を中心に①を意識した「詳細版」と、②を意識した「概要版」の2種類の中期経営計画を作り分ける動きもみられた。

図表4 中期経営計画の策定目的



研修受講金庫との意見交換では、②のスタイルに関連し、パワーポイントを用いたビジュアル重視の事例や、ページ数・文字数などを減らし、また専門用語を極力使用しないといった読み手を意識した事例などがあつた。主なコメントをみていくと、『当金庫の現中計の特徴は、「働きやすい職場、働き甲斐のある職場、個人が考えて動く職場」など職員一人ひとりに対するメッセージを強めた点である』や『これまでの中期経営計画は本部各部が3年間で取り組むことを宣言し、役員が承認する「役員向け」だったが、現中計は「職員向け」に転換している。全体を通じて最近の傾向を盛り込み、またパワーポイントを用いて情報量を抑えた』などがあつた。

た。その一方で、①のスタイルを選択する研修受講金庫からは『当金庫は、経営陣と営業現場の距離が近いので職員向けの中期経営計画は不要である。むしろ本部が取り組むべきことを漏れなく洗い出すような中期経営計画に比重を置いている』との意見もあった。

3. 策定時の留意点

信用金庫が次期中期経営計画を策定する際の留意点は、①コンセプトの明確化、②シナリオ設定の共有、③策定後の取扱いなどである（図表5）。

図表5 策定時の留意点

コンセプトの明確化	●次期中期経営計画のコンセプト（骨格案、目的、対象等）を明確にすると同時に庫内で共有する必要がある。特に企画部門（事務局）と経営陣との間でコンセプトの事前擦り合わせが求められる。
シナリオ設定の共有	●次期中期経営計画を策定する前提条件（想定するシナリオなど）を庫内で共有のうえ個別施策に落とし込んでいく必要がある。役職員の納得感を高めるためバックキャスト手法などの活用が望まれる。
策定後の取扱い	●中期経営計画を策定した後の活用策として、①業務運営の進捗管理、②職員への周知徹底の両面での取組みが必要である。特に②の2年目以降の取扱いは、その意味合いを含めた検討が求められる。

(1) コンセプトの明確化

次期中期経営計画の策定にあたっては、事前にコンセプト（骨格案、目的、対象等）を明確にすると同時に庫内で共有する必要がある。これは経営陣・本部各部によって問題意識や求める対応策が異なる可能性があるためである。実際の策定プロセスをスムーズに進めるためにも、策定主体となる企画部門（事務局）と経営陣との間で次期中期経営計画のコンセプトに関する十分な擦り合わせを行っておくことが不可欠である。研修受講金庫からは、『事前のコンセプトが固まれば中期経営計画の策定も半分以上終わったようなもの。コンセプトの明確化はそれくらい重要である』とのコメントが相次いだ。

(2) シナリオ設定の共有

次期中期経営計画を策定する前提条件（想定するシナリオなど）を庫内で共有のうえ、個別施策に落とし込んでいく必要がある。かつてのような無理な業容拡大策では職員の納得感も高まらないので、例えば10年後の目指す姿から逆算するバックキャスト手法を活用した次期中期経営計画の策定などが期待される。今後は業容の縮小を前提とした中期経営計画の策定事例も増えていくと予想される。研修受講金庫からは、『長期経営計画を前提に中期経営計画を策定することで、施策の納得感も高まる』とのコメントがあった。

(3) 策定後の取扱い

中期経営計画を策定した後の活用策として、①業務運営の進捗管理、②職員への周知徹底の両面での取組みが必要である。進捗管理では本部各部の管理負担を勘案したKPI設定や計数計画の策定が望まれる。また職員への周知徹底を進める場合、初年度の説明会開催などに加え、2年目以降については単年度事業計画との関係を踏まえ、周知の範囲を明確にして臨む必要がある。研修受講金庫からは、『中期経営計画の2年目以降は経営理念やビジョンに近い自金庫の目指す方向を周知することに力を入れている』などのコメントがあった。

4. 特徴的な取組事例

研修受講金庫の特徴的な取組事例を挙げると、①PT等の設置、②KPI項目の設定、③長期経営計画の策定などの諸施策で創意工夫がみられた。

研修受講金庫の取組内容などは図表6のとおりである。

図表6 研修受講金庫のコメント

<p>(PT等の設置)</p> <ul style="list-style-type: none">●現中期経営計画は20～30代の若手職員を指名で集めたPTが中心となって作り上げた。最初は経営批判も散見されたが、事務局（総合企画）では出てこないような良い意見も多くみられた。今回は若手を巻き込んだので、彼（女）らの当事者意識も高まったと思われる。事務局が上手くグリップすれば若手のPTでも十分に機能するだろう。●当金庫は指名＋立候補方式でPTメンバーを集め、中期経営計画を策定している。その時々によって対象を変えており、前は30代中心、今回はベテラン中心のメンバー構成であった。なお、意見が拡散すると取拾が付かなくなるので、主要メンバーだけは指名するべきである。●中期経営計画の策定とは異なるが、当金庫は別途PTを立ち上げ、10年後の目指す姿に向けた長期経営計画を取り纏めた（別途、パーパスを策定した事例などもある）。 <p>(KPI項目の設定)</p> <ul style="list-style-type: none">●現中期経営計画では職員を大切に考えているとのメッセージを打ち出すため、新たに「職員の離職率」をKPI項目に設定した。ただし当金庫が中期経営計画に盛り込むKPI項目は最低限とし、安易に追加しない方針である。●当金庫は計数目標・KPIとも高めの設定をしてきた。拡大志向の経営方針に適していたが、成長スピードと内部体制のバランスが悪くなるなどの弊害が生じている。そこで次期中期経営計画は現実を見据えた項目や水準にする方針である。●当金庫の前期中期経営計画は多くのKPI項目を設定したため、管理する側も・管理される側も大変な苦労を強いられた。そこで現中期経営計画ではKPI項目を大きく削減すると同時に、KPIとKGIを再定義しスリム化を図った。 <p>(長期経営計画の策定)</p> <ul style="list-style-type: none">●当金庫は以前から10年スパンの長期経営計画を策定し、それを3つに分解したものが中期経営計画の位置付けである。若手を集めて長期経営計画を考えさせることで、経営に対する責任感を醸成する狙いがある。長期経営計画は経営理念・経営ビジョン実現の道のりを示したもので、どちらかと言えば抽象的な要素が強い。●当金庫は10年計画（長期ビジョン）があり、この長期ビジョンを達成するための3年・3年・4年の中期経営計画からなる。企画部門の立場からすると、長期ビジョンで目指すゴールが決まっているので、中期経営計画の策定は容易と言える。●当金庫は中期経営計画の策定時に長期経営計画（10年計画）を策定し目指す方向を打ち出す。どちらかと言えば、その時々々の経営トップが10年後の金庫像を宣言するもので、3年ごとに長期経営計画を策定するイメージである。
--

おわりに

信金中央金庫 総合研究所では、2026年度も信用金庫役職員を対象に「経営戦略プランニング研修」を開催中である（図表7）。2026年度は「次期中期経営計画の策定（ビジネスモデルのアップデート）」をテーマに据え、外部環境の変化への対応（市場環境、収益環境など）、内部環境の変化への対応（生産性向上など）を中心に目指す姿に向けた議論を深めていく方針である。

図表7 2026年度における「経営戦略プランニング研修」の体系

研修名	経営戦略プランニング研修		
	2026年度（通常型）	経営層向け	講師派遣型
テーマ	次期中期経営計画の策定（ビジネスモデルのアップデート）		
方式	対面・少人数方式の集合研修		訪問研修
会場	信金中央金庫 本店会議室		信用金庫会議室
対象	企画部門の役席者以上 （規模別で開催）	信用金庫経営層 （規模別で開催）	中計策定メンバー他 （個別に決定）
期間	1回あたり3日間	1回あたり4日間	1回あたり0.5～1.5日
時期	2026年7月～12月	2027年1月～2月	2026年5月～12月

（備考）予定を含む。

〈参考文献〉

- ・ 信金中金月報 2026年5月号「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の概要
- ・ 信金中金月報 2025年7月号特集「信用金庫の新しいビジネスモデル策定－「経営戦略プランニング研修（2024年度）」実施報告－」
- ・ 信金中金月報 2024年6月号特集「信用金庫の新しいビジネスモデル策定－「経営戦略プランニング研修（2023年度）」実施報告－」
- ・ 各信用金庫の中期経営計画、ディスクロージャー誌等

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修」【2025年度】【経営層向け】【講師派遣型】の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしておりません）。

SDGsの実践により企業価値を高める中小企業③

—事業承継をきっかけにSDGs経営を深化させる株式会社川口スプリング製作所(埼玉県川口市)の挑戦—

信金中金総研 上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、SDGs経営、事業承継、スプリング、自動塗装機、環境設備製造事業、企業価値向上、巣鴨信用金庫

(視 点)

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

本稿では、引き続きSDGs経営に焦点をあて、「環境設備製造事業」を軸に、2025年12月に「100億宣言」をする等、“川口発”で日本全国、ひいては世界市場を目指し、創業100年に向けて邁進する(株)川口スプリング製作所(埼玉県川口市)による企業価値向上への取組みを紹介する。

(要 旨)

- (株)川口スプリング製作所は、技術力と誠実さをもって顧客の課題解決に取り組み、安心・安全で持続可能な未来のものづくりに貢献することを使命とし、「スプリング事業」と「自動塗装機事業(塗装・FA事業)」の2つを柱に事業展開をしてきた。また、海外事業では、タイと中国に工場・営業所を持つことで生産能力を高め、シェア拡大を続けている。補助金・助成金を活用したDX(デジタルトランスフォーメーション)によるビジネスプロセスの変革にも積極的に取り組み、巣鴨信用金庫(東京都)の伴走支援を受けて、知財経営にも力を入れている。
- 創業者は技術畑、2代目社長は営業畑で、それぞれ“強み”が違った。この“強み”の相乗効果が、3代目の鬼塚新二社長への“バトンタッチ”に大きく活かされている。2025年12月には「100億宣言」を行い、今までの2つの事業の増強に加え、3つ目の事業として新たに掲げた「環境設備製造事業」を拡大させ、「省人化」、「安全性」、「環境負荷低減」の3つの軸で強化しながら、2033年までに売上高100億円を目指している。使命につながる「見えない社会課題解決」に挑戦し、課題解決型メーカーとしての認知度を高めるべく邁進している。
- 鬼塚新二社長は、「自社のSDGsは本業に必ず直結させる」という強い信念で、SDGsを経営に積極的に取り入れている。「環境配慮」は基本動作である」とも言い切り、一所懸命に取り組んでいるうちに、今では、当初はSDGsへの反応が薄かった多くの社員も、今では“良き理解者”になり、同社のSDGs活動全体を盛り上げている。

1. はじめに

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

本稿では、引き続きSDGs経営に焦点をあて、「環境設備製造事業」を軸に、2025年12月に「100億宣言」をする等、“川口発”で日本全国、ひいては世界市場を目指し、創業100年に向けて邁進する（株）川口スプリング製作所（埼玉県川口市）による企業価値向上への取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、巣鴨信用金庫すがも事業創造センター（S-biz）課長 菊田昌弘様にご協力いただき、株式会社川口スプリング製作所代表取締役社長 鬼塚新二様、総務部兼社長室 橋口正人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。

2. 株式会社川口スプリング製作所によるSDGs経営の深化に向けた挑戦

(1) 事業の概要

同社は、技術力と誠実さをもって顧客の課題解決に取り組み、安心・安全で持続可能な未来のものづくりに貢献することを使命とし、「スプリング事業」と「自動塗装機事業（塗装・FA事業）」の2つを柱に事業展開をしてきた（図表1）。また、海外事業では、タイと中国に工場・営業所を持つことで生産能力を高め、シェア拡大を続けている。

創業以来の社訓は「一. 逃げるな、二. 嘘をつくな、三. 数字に強くなれ、四. スピード」である。なお、経営理念は、今まで明文化していなかったため、鬼塚新二社長の事業承継を

図表1 同社の概要

代表者	鬼塚 新二	ロゴマーク	
本社所在地	埼玉県川口市		
主力業務	各種スプリングの製造、販売 塗装・FA設備の設計、製造、組付、販売 環境関連設備の設計、製造、販売		
従業員数	80名（単体） 200名（連結）		
創業年月	1956年4月		
設立年月	1962年5月		
資本金	8,000万円		

(備考) 1. 写真は代表取締役社長 鬼塚新二様(右)、総務部兼社長室 橋口正人様(左)
2. 同社ホームページ等をもとに信金中金総研作成

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

図表2 経営理念



(備考) 同社提供

機に、社員一同でキーワードを出し合い議論を重ねた上で明確に打ち出した(図表2)。SDGs活動にも前向きに取り組み、2021年11月に「埼玉県 SDGs パートナー」^(注2)に登録され、翌22年2月には、大阪営業所が、大阪府の「私のSDGs宣言プロジェクト」^(注3)に参加している。

創業以来続くスプリング事業(図表3①)では、大手プラスチック容器メーカーを主要取引先として安定した収益基盤を構築している。サニタリーボトル用のノズルポンプ部分のコイルバネでは国内シェア9割を誇るほか、ウイングトラックの荷台のあおりや公園の遊具、業務用ドラム式洗濯機等のバネも製造し、極小から太物まで幅広く対応している。取引先からの多様な要望に応じて、どのようなバネでも製造できることが“強み”となっている。

図表3 主要な事業

① スプリング事業部



② 塗装・FA事業部 (自動塗装機事業)



(備考) 同社提供

(注)2. 同社ホームページ (<http://www.kawaguchi-spring.co.jp/news/202201050800.html>) を参照
3. 同社ホームページ (<http://www.kawaguchi-spring.co.jp/news/202202080830.html>) を参照

自動塗装機事業(図表3②)では、独自開発の自動小型スピンドル塗装機(SPシリーズ)(図表4)をはじめ、製品ラインアップを充実させている。化粧品容器のほか、自動車の内装・外装部品や電子機器、おもちゃ等、幅広い領域の塗装を手掛けられ、小さなゴミやほこりすら入らないような精密度の高い塗装を実現している。取引先からの要望によって塗装する面積や乾燥時間等がまちまちなため、設計、製作、施工、アフターサービスに至るすべての工程を自社内で完結し、顧客の要望に応じて完全にオーダーメイドで対応できるようにしている。塗装設備メーカーとしてすべての機能を兼ね備えているのは唯一無二の強みであり、自社完結であるため短納期も実現している。グループ会社の(株)ヤイタ工業(栃木県塩谷郡塩屋町)には、自動塗装機の最新技術を紹介する研究開発・展示実演施設「D&Tセンター」(図表5)を設置し、自社の塗装技術を広く周知している。なお、塗装機は一度据え付けると10年以上は

更新されないことから受注・少量生産となるが、量産できるスプリング事業の安定した収益基盤の上に成り立っている。真逆の生産方式である2つの事業で互いに補完し合い、景気の変動に左右されにくい経営体質を実現できている。

2021年から約1年間、IT導入補助金2021年(第4次)^(注4)や川口市DX推進補助金^(注5)を活用し、社内プロジェクトとして、RPA(Robotic Process Automation、業務プロセス自動化技術)を用いた業務プロセスの効率化、およびAppsheat(アプリ)を活用した社内データの有効活用を図った。自動塗装設備に装備している独自開発のKS-MICS(Kawaguchi Spring - Manufacturing Internet of Coating System)をさらに進化させ、工程管理の高度化や歩留まり率の改善にも取り組んでいる。DX(デジタルトランスフォーメーション)によるビジネスプロセスの変革にも積極的に取り組むことで、顧客への新たな価値創造を追求している。

図表4 自動小型スピンドル塗装機



(備考) 同社提供

図表5 D&Tセンター



(備考) 同社提供

(注)4. <https://www.it-hojo.jp/overview/>を参照

5. <https://www.city.kawaguchi.lg.jp/soshiki/01110/021/12/38430.html>を参照

関東経済産業局が2024年度に実施した「知財を企業の強みに！「稼ぐ力」向上プロジェクト（令和6年度知財経営伴走支援・支援人材育成事業）」に参加し、知財経営にも力を入れている。同プロジェクトでは、**巣鴨信用金庫（東京都豊島区）**の伴走支援を受けて、「無形資産可視化ツール」を活用し、先代社長が持つ知的資産（見えない暗黙知）を見える化（明文化）することで知的資産が円滑に承継されるよう、事業承継で優先度が高いものを抽出し、有効活用できる先代社長の経験・知見を整理することができた。

そのほか、2027年から、10億円超を投じて本社工場を建て替える予定である。社員が楽しく働けるよう、「工場らしくない工場」をコンセプトに、本社工場を設計しているところである^(注6)。

(2) 事業承継を機に企業成長の加速化へ

鬼塚新二氏は、2025年7月1日に、3代目社長に就任した。なお、先代の鬼塚博幸社長は、長崎から関西に出てきて事務機販売会社に就職し、都内の支店に配属された際、創業者の菅野茂社長の長女と出会って結婚した。それを機に、36歳で同社に入社し、40歳で社長に就任している。当時、菅野社長は56歳であり、事業承継のタイミングとしては早かったという。創業者は技術畑、2代目社長は営業畑で、それぞれ“強み”が違った。この“強み”の相乗効果が、3代目の鬼塚新二社長への“バトンタッチ”に大きく活かされているという。

鬼塚新二社長は、事業を承継するにあたり、「変えないこと」と「変えること」をはっきりさせている。

「変えないこと」では、創業以来の社訓を一貫して受け継いだ。社訓のうち「一. 逃げるな」は、取引先からの要望が難題であってもやり遂げるといふ熱意の高い姿勢に表れているといえる。こうした姿勢が高く評価され、2025年3月には、**巣鴨信用金庫**からの提案で応募した、川口商工会議所の「第4回 川口の元気経営大賞」^(注7)で表彰された。2026年3月には、主力商品であるポンプ用スプリングが、ステンレス協会（東京都中央区）の「第21回ステンレス協会賞」^(注8)で優秀賞を受賞する等、技術力も高く評価された。その後も、2025年度の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定（内定）され、2026年の埼玉産業人クラブによる第45回西海記念賞も受賞している。鬼塚新二社長は、「外部発信力の強化はブランド価値の向上に役立ち、ひいては社員のモチベーションアップにもつながる」という思いから、今後も積極的に社内外へのPRに努めていきたいと意気込む。

(注)6. その本社工場の代替地や社宅等の確保では、**巣鴨信用金庫**からサポートを受けている。

7. 同社ホームページ (<http://www.kawaguchi-spring.co.jp/news/202503181000.html>) を参照

8. <https://www.jssa.gr.jp/prize/> を参照

「変えること」では、コーポレート・ブランディングを目的に、「毎日着たい」にこだわったユニフォームの制定(図表6)に真っ先に取り組んだ。ユニフォームを「毎日着る戦闘服」として、作業服や衣料品大手のBURTLEやワコール等と連携してラインアップを増やし、社員に「買いたい、着たい」と思ってもらうことで、社員のエンゲージメント向上につなげている。また、組織体制を、トップダウン型から、職能と事業部を組み合わせたスクエア型に変えた。入社後に多くの社員から支えてもらった経験から、すべてをトップが決めるのではなく、部門長・責任者に力を持たせることが組織力アップにつながると信じている。

図表6 新ユニフォーム (ジャケットと帽子)



(備考) 同社提供

そのほか、「ストレングスファインダー(自分の才能・強みを知って、その強みを伸ばす)」^(注9)という考え方がチーム力の強化につながるとも信じている。

2025年12月22日には「100億宣言」^(注10)を行い、2033年までに売上高100億円を目指している。今までの2つの事業の増強に加え、創業者から続く「モノづくりとは、人の縁をつくっていくことである」という想いを受け継ぎ、3つ目の事業として新たに掲げた「環境設備製造事業」を40億円規模に拡大させ、「省人化」、「安全性」、「環境負荷低減」の3つの軸で強化しながら年率平均売上約8%の持続的成長を計画している。まさに使命につながる「見えない社会課題解決」に挑戦し、課題解決型メーカーとしての認知度を高めるべく邁進している。

「100億宣言」の実現に向けて、M&Aも活用したいという。2023年8月には、(株)NB環境計装(神奈川県横浜市)の電解式汚水処理システムの製造・技術・販売に関する事業を継承する^(注11)等、事業の成長を図っている。今後も本業とシナジー効果のある事業の買収を行うため、探索を続けているところである。

(注)9. 米国ギャラップ社(Gallup)が開発した「才能発見ツール」

10. 同宣言は、売上高100億円という野心的な目標の実現に向けて取り組んでいくことを宣言するものである。詳細は、<https://growth-100-oku.smrj.go.jp/companies/pdf/02111-00.pdf>を参照

11. 同社ホームページ(<http://www.kawaguchi-spring.co.jp/news/202308011000.html>)を参照

(3) SDGs経営の実践

鬼塚新二社長は、「いずれ事業承継をするだろう」と薄々感じていたことから、メガバンクの銀行員として活躍しながら、心の中で、事業承継後にやりたい事業を「環境」、「医療」、「食（農業）」の3つに絞り込んでいた。事業承継後、自社の事業を深く知るうち、コア事業との関連性を考慮して「環境」に焦点をあて、自動塗装機事業から派生させた「環境設備製造事業」を新たに掲げた。「環境設備製造事業」では、インフラの老朽化に伴う修繕へのニーズは高まっていくことを見据え、インフラリハビリ用ロボット（橋梁等の塗装・剥離用ロボット）の開発に注力している。橋梁の塗り替え工事等で使用する塗料には亜鉛等の人身に有害な物質が含まれる。塗装・剥離工程を自動化することにより、作業者の安全向上につながり、作業現場の環境改善にもつなげられる^(注12)。また、省人化できることから、労働者の確保が見込めない中、労働者不足への対策にもつながる。銀行員時代に培った“先見の明”で、インフラ修繕を商機と捉え、経営資源を投入しているところである。2026年4月現在、橋梁塗装・剥離用6軸アーム付き自走式ロボットおよび橋梁コンクリート^{はっ}り用6軸アーム付き自走式ロボット（自走式ウォータージェットロボット）を開発し（**図表7**）、それぞれで販売実績がある（特許出願中）。橋梁剥離用6軸アーム付き自走式ロボットの開発では、将来、効率性の観点でブラスト剥離方式^(注13)からレーザー剥離方式^(注14)へと主流になっていくこと

図表7 インフラリハビリ用ロボット

① 自走式ブラストロボット



② 自走式レーザーロボット



③ 自走式ウォータージェットロボット



(備考) 同社提供

(注)12. 2021年頃から、自動走行ブラストロボットの構想に取り組み、日本鋼構造物循環式ブラスト技術協会のICT部会（参加企業：ライブ・レット、川口スプリング製作所、湘南興業、ヤマダイインフラテクノス）で試行錯誤を重ねてきた。小規模な実験は、2023年に、山梨県からの要望で、河口湖大橋（山梨県）で行っており、2024年に入り、近畿自動車道・淀川橋においても試験施工を行っている。

13. 砂や金属粉などの研磨材を高速で対象物に吹き付け、表面の塗膜、錆、汚れを物理的に除去する表面処理技術

14. パルスレーザーを対象物に照射し、表面の塗装、コーティング、酸化被膜等を熱で瞬間的に蒸発・飛散させる技術

を見据え、自走式ブラストロボットに加えて、自走式レーザーロボットも開発している。なお、自走式ウォータージェットロボットの開発は、「中小企業同士、“良いものを作りたいという志”は同じ」という意識の下、東京都と福島県にある中小企業と“競争”ではなく“共創”という考えで取り組んでいる。このように、鬼塚新二社長は、「作りたいものを決めて、その目的達成に向けてゴールを近づけたい」という考え方を強く持ち、「オープンイノベーション」を重視している。

こうした自動化への挑戦は、“仕事を奪う”のではなく“危険でやりたくない仕事の代替”であるため、作業員の安全性を高めるとともに、高負荷からの解放にもつながる。そのため、自動化設備が普及、浸透していくことで、土木建設業界に新たな人材を確保できる道筋が生まれる可能性を期待している。

そのほか、脱炭素化の潮流の中で、塗装業界における健康被害等の懸念がある VOC (Volatile Organic Compounds：揮発性有機化合物) 等の大気排出に対して厳しい目が向けられている。VOC 対策として、同社は、独自に「塗装ブース及び塗装ミスト廃棄処理システム」を開発し(図表8)、VOCの大気排出を限りなくゼロにするよう、環境対策を強化している。

鬼塚新二社長は、外資系大手企業が ESG に消極的な企業をサプライチェーンから外すといったことを目の当たりにする等、銀行員時代の経験を踏まえ、「自社の SDGs は本業に必ず直結させる」という強い信念で、SDGs を経営に積極的に取り入れている。すべての事業活動を SDGs 目標と紐づけ^(注15)、事業所ごとに責任者を明確にして目標の達成度を明示することで、社員への周知徹底を図っている。事業年度ごとに、SDGs 推進委員会にて、振り返りおよび今後の目標達成に向けた方針について議論をしている。併せて、社員に SDGs を「意識」ではな

図表8 VOC対策

① VOC完全燃焼装置



② ミストキャッチャー



(備考) 同社提供

(注)15. SDGsの目標をベースに、「CO₂排出削減」、「排水量削減」、「廃棄物排出量削減」、「再生利用促進」、「在庫利用促進」の切り口で事業所ごとに実施計画を定めている。なお、独自作成のSDGsマッピング表(ひな型)については、他社から要望があれば無償で提供している。

く「無意識(癖)」に感じてもらえるよう、工場・事務所内のあらゆる場所への張り紙で“見える化”し、車両での移動やゴミ捨て、トイレの節水等あらゆる場面での行動変容を促している。

鬼塚新二社長は、「「環境配慮」は基本動作である」とも言い切り、一所懸命に取り組んでいるうちに、社員からもアイデアが出てくるようになったという。例えば、主に梱包材として使用されている木材の削減活動に取り組んできたものの、処理しなければならない廃木材が年間500kg以上に上っていた。この木材を資源として再利用することができないか思案していたところ、サウナ好きの社員によるアイデアから、2023年5月より、川口市内の老舗の銭湯「喜楽湯」で湯を沸かすための薪として全量を引き取ってもらえることになり、廃木材のリユースを実現することができた。

当初はSDGsへの反応が薄かった多くの社員も、今では“良き理解者”になり、同社のSDGs活動全体を盛り上げているという。

3. おわりに

鬼塚新二社長は、前職のメガバンクの入行式で、当時の頭取が挨拶で話した「あなたたちが成長するかどうかは“国益”に関係する」という言葉が頭から離れないという。この言葉を胸に刻んできたことが、経営者になってからも視座を高く持つことができたことにつながっているという。

また、「社長のミッションは、新しい仕事をみつける」ことだと言う。AI技術の進展等で仕事のライフサイクルが短縮していく中、次々と矢継ぎ早に新しい仕事を打ち出すことは、社員のモチベーションアップにつながると信じている。こうして新しい仕事に次々にチャレンジできることについて、創業時から70年にわたり歴代の経営者が築き上げてきたスプリング・塗装機事業のおかげだといい、先人への感謝も忘れない。

そのほか、「オープンでなければ中小企業ではない」とも言い切り、社内では話しやすい雰囲気づくりに余念がない。特に自動塗装機事業はオーダーメイドであるため、社員同士でアイデア出しをすることが事業の成長で大きな鍵を握る。チームで仕事をし、チーム力を上げていかななくてはならないという強い思いから、社員旅行をはじめとしたコミュニケーションの場づくりにも努めている。社員との間で心の通い合う関係性を築くことで、ハラスメントのない社風につながると期待している。

SDGs経営の実践では、社員のSDGsへの捉え方を「意識」から「無意識」に変えながら行動変容を促す等、本業に直結させたSDGsへの熱度の高い向き合い方は、SDGs経営の深化に向けてさらなる打ち手を見出せていない中小企業の取組みを後押しするものとして、大いに参考になるだろう。

こうした、常に「インプット」を追求し経営に対する視座を高く持つ中小企業に対して、信用金庫を含む地域金融機関には、情報収集のアンテナを高く張り、経営者に“ひらめき”や“気づき”を与えられるようなソリューションサービスの提供が期待されているといえよう。

中小経営者の生活資金「不十分」に関する実態と関連分析

－ 第203回全国中小企業景気動向調査（2026年1～3月期）の結果より －

信金中金総研 研究員

篠田 雄大

(キーワード) 景気動向調査、生活資金「不十分」、経営状況、資金繰り、運用方法、投資信託
(視 点)

信金中金総研の「第203回全国中小企業景気動向調査」(2026年1～3月期特別調査、3月27日公表)では、信用金庫取引先の中小企業経営者に対して、自身のライフプランの中で引退後の生活資金についてどのように考えているかを尋ねている。

本稿では、引退後の生活資金が「まだ不十分だと思う」との回答を“生活資金「不十分」と表記しつつ、当該回答と、経営者個人の属性や企業そのものの経営状況を組み合わせて、生活資金「不十分」を抱える傾向が強い経営者の属性や特徴を分析した。

(要 旨)

- 経営者の生活資金「不十分」は、個人の問題にとどまらず、企業の安定的継続に必要な判断を先送りするリスク要因ともなりかねないため、信用金庫にとってその背景を探る意義は大きいと考えられる。
- 引退後の生活資金について全体の回答状況を確認すると、「まだ不十分だと思う」(生活資金「不十分」)は24.3%となった。回答内訳をみると、「貯蓄・資産が十分ではない(13.5%)」が過半数を占め、次いで「何となく不安である(8.6%)」が続いた。
- 「資金繰りが苦しい」「従業員数10名未満」「事業縮小」「廃業・事業譲渡予定」「仕入価格>販売価格」といった経営状況に関わる項目では、生活資金「不十分」と回答する割合が高い傾向がみられた。
- 経営者年齢や経営者個人の資金運用方法といった個人属性に関する項目も生活資金「不十分」と一定の関連がみられたが、経営状況に関する項目と比べると、関連の程度は小さかった。
- 経営者からのコメントをみると、生活資金「不十分」については多忙による余裕の無さや、売上減少傾向のなかで抱える漠然とした不安等を訴える声、資金運用については経営不振のなかで資金運用を検討する余力がないとする声が聞かれた。
- 経営状況が弱い局面において引退後の生活資金「不十分」が顕在化しているといえ、経営者の生活資金「不十分」は個人の家計の範疇にとどまらず、中小企業の経営のかじ取りを左右する問題でもあるといえる。
- 信用金庫としては、取引先経営者の生活資金「不十分」を経営状況と併せて捉え、資金繰りや経営方針を起点に丁寧に確認することが、取引先企業および経営者の課題把握の手がかりとなるかもしれない。

はじめに

本稿は、信金中金総研が全国の信用金庫の協力のもと取りまとめている「第203回全国中小企業景気動向調査(2026年1～3月期)」(以下「本調査」という。)の結果を基に、中小企業経営者の引退後生活資金の現状を整理するとともに、生活資金「不十分」と回答した中小企業と関連の深い要素について検討する。

中小企業においては、「同族企業」が全体の79.0%を占めているとするデータが示される(中小企業庁(2025))など、経営者の家計と企業の経営が未分離なケースが多いと考えられる。そうしたなかで、生涯現役で経営を続けたい高齢経営者の過半数が、その要因として「生活費をまかなうため」「借入金の返済が残っているから」と回答する(日本政策金融公庫(2025))など、目先の資金確保のために経営を続けざるを得ない実態も相応にみられることが示唆されている。

こうした内容を踏まえると、将来への備えに対する不安感は、経営者個人の問題にとどまらず、事業承継や設備投資等、企業の安定的継続に影響を与えるリスク要因ともなりかねない。この点から、信用金庫にとっても、当該不安を把握し、その背景を探る意義は大きいと考えられる。

通常、こうした個人の資金に係る課題は、資産運用の有無やその方法をはじめとした家計面での備えを中心に把握されることが多い。しかし、本稿では、そうした指標に加えて、経営状況との関係に焦点を当てる。経営者を引退した後の生活資金が十分か不十分かという経営者個人の感覚だけでなく、業況、資金繰り、規模、価格動向等も併せて収集している本調査の特性を活かし、個人属性および経営状況の情報を組み合わせて、生活資金「不十分」と回答する傾向が強い経営者の属性や特徴を分析した。

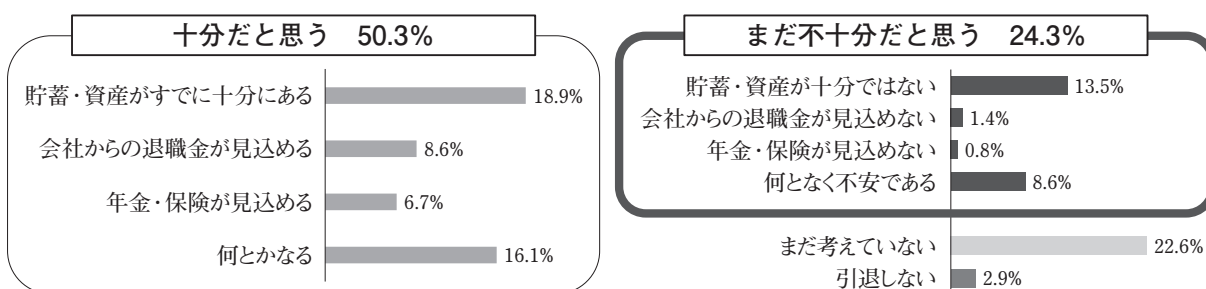
全体の構成は以下のとおりである。1章では、経営者における引退後の生活資金に対する考えの全体観を示す。2章では、引退後の生活資金が「まだ不十分だと思う」との回答と経営状況との関係をクロス集計・回帰分析で検証し、両分析で特に関連が強かった要素を紹介する。3章では、経営者の年齢と資金運用方法に着目し、生活資金「不十分」との関係と同様に整理する。4章では、生活資金「不十分」や資金運用に関するコメントを紹介し、経営者の肌感覚を確認する。5章では、全体の要点を総括し、信用金庫における生活資金「不十分」を訴える中小企業経営者への向き合い方について考察する。

なお、参考資料では、具体的な設問や、本文の記述を補足するクロス集計、回帰分析(LPM)の結果について付しているので、併せてご参照いただきたい。

1. 約4人に1人が引退後の生活資金「不十分」と回答

引退後の生活資金について、全体の回答状況を確認すると、「十分だと思う」が50.3%となったのに対し、「まだ不十分だと思う」は24.3%となった(図表1)。「まだ不十分だと思う」の回答内訳をみると、「貯蓄・資産が十分ではない(13.5%)」が過半数を占め、次いで「何となく不安である(8.6%)」が続いた。一方で、「会社からの退職金が見込めない(1.4%)」や「年金・保険が見込めない(0.8%)」の回答割合は、相対的に低い結果となった。

図表1 経営者を引退した後の生活資金についての選択肢別回答割合



(備考) 1. 無回答はサンプルから除いている。
2. 信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」(2026年1~3月期特別調査)をもとに作成

一見すると、引退後の生活資金「不十分」はあくまで一部の経営者における問題であるようにも見えるが、要素別に当該回答状況を確認すると、確かな濃淡がみられた。

2. 生活資金「不十分」は、経営環境の厳しさとともに強まる

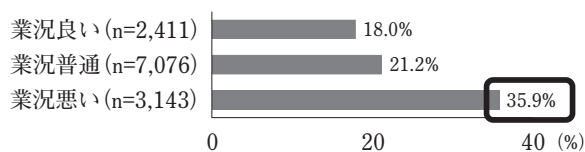
引退後の生活資金「不十分」について、中小企業の経営状況別にクロス集計および回帰分析を実施した。その結果、「業況」「資金繰り」「従業員規模」「経営方針」「価格動向」の各要素にて一定程度、結びつきがみられた。

業況別では、「業況良い」では18.0%となった一方、「業況悪い」では35.9%に達した(図表2)。生活資金「不十分」の度合いは、業況と強く関連している可能性が示唆される。

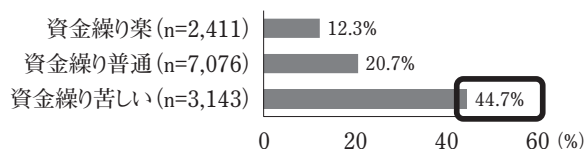
資金繰り状況別では、「資金繰り楽」では12.3%にとどまった一方、「資金繰り苦しい」では、44.7%に達した(図表3)。「資金繰り苦しい」は、今回のクロス集計および回帰分析のなかで最も生活資金「不十分」との関連性が深く、中小企業そのものの資金繰り状況が、経営者個人の生活資金「不十分」と強く結びついている傾向がみられた。

従業員規模別では、「10名未満」で30.9%と相対的に高くなった一方、「40名以上」では10.2%となった(図表4)。経営者個人の生活資金「不十分」の度合いにおいても、規模間格差が生じていることが想定される。

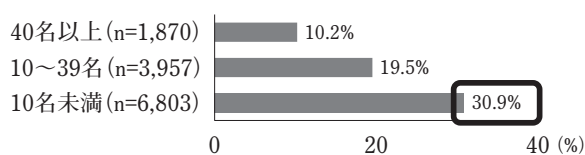
図表2 業況別の生活資金「不十分」割合



図表3 資金繰り状況別の生活資金「不十分」割合

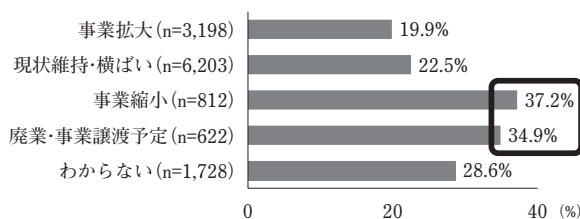


図表4 従業員規模別の生活資金「不十分」割合

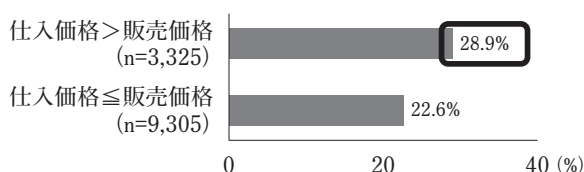


- (備考) 1. 無回答のサンプルは除外している。
 2. 業況について、「1. 良い」「2. やや良い」「3. 普通」「4. やや悪い」「5. 悪い」の5択のうち、1と2の合計を「業況良い」、4と5の合計を「業況悪い」と定義
 3. 資金繰りについて「1. 楽」「2. やや楽」「3. 普通」「4. やや苦しい」「5. 苦しい」のうち、1と2の合計を「資金繰り楽」、4と5の合計を「資金繰り苦しい」と定義
 4. 信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」(2026年1～3月期調査)をもとに作成

図表5 経営方針別の生活資金「不十分」割合



図表6 価格動向別の生活資金「不十分」割合



- (備考) 1. 無回答のサンプルは除外している。
 2. 販売価格、仕入価格ともに「1. 上昇」「2. やや上昇」「3. 変らず」「4. やや下降」「5. 下降」の5択で質問している。当該条件を基に、販売価格での回答から仕入価格での回答を引いた値が1以上のサンプルを「仕入価格>販売価格」とみなす。
 3. 信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」(2026年1～3月期調査)をもとに作成

経営方針別では、「事業拡大」や「現状維持・横ばい」と比べて「事業縮小」と「廃業・事業譲渡予定」にて明確に高い結果となった(図表5)。経営者個人の生活資金「不十分」が、中小企業の経営方針における積極性と連動している可能性がある。

価格動向別では、「仕入価格>販売価格」の方が「仕入価格≤販売価格」よりも高まった(図表6)。他項目ほどの顕著な結果はみられなかったものの、価格転嫁の進展度合いと生活資金「不十分」が関係している可能性も看過できない。

総じて経営者個人の生活資金「不十分」は、企業の経営状況そのものと相応に関連がみられ、中小企業の安定経営の観点から注視すべきポイントである可能性が高いといえる。

3. 経営者個人の属性と生活資金「不十分」との関連は相対的に小さい

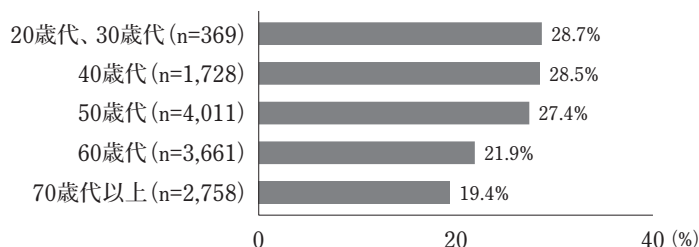
生活資金「不十分」について、企業の経営状況だけではなく、経営者の年齢や、資産の運用方法といった経営者個人の属性とも一定の関連がある可能性がある。そこで、本調査にて引退後の生活資金と併せてお伺いしている、経営者の年齢別および経営者個人の資金運用方法別にもクロス集計および回帰分析を実施した。

経営者の年齢別では、若い経営者ほど生活資金「不十分」が高い傾向がみられ、回帰分析でも同様の傾向が確認された(図表7)。一方で、70歳代以外の年齢層間における格差は相対的には大きいとは言い切れない結果となった。

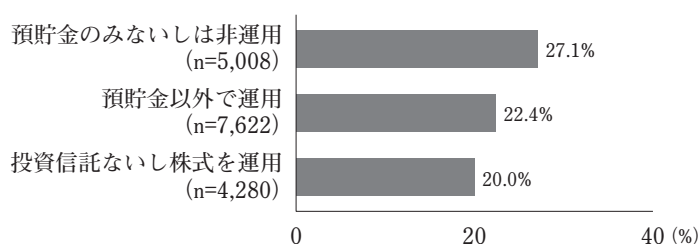
経営者個人の運用・管理方法別では、「預貯金のみないしは非運用」がクロス集計ではやや高くなったものの、回帰分析では有意とはならなかった(図表8)。加えて、すべての層が20%台に収束するなど、関連はみられるものの、経営状況ほど大きくはなかった。特に、投資信託や株式で運用する経営者は過去比較で増加傾向^(注1)にあるものの、こうした運用方法は生活資金「不十分」の低さと必ずしも結びつかない結果となっている。

これらの結果を踏まえると、年齢や運用方法といった個人属性も生活資金「不十分」と一定の関連がみられるものの、第2章で示した経営状況に関する各項目と比べると、その関連の程度は相対的に小さいといえる。

図表7 経営者年齢別の生活資金「不十分」割合



図表8 経営者個人の資金運用・管理方法別の生活資金「不十分」割合



- (備考) 1. 無回答のサンプルは除外している。
 2. 「預貯金のみないしは非運用」は、選択肢で「1. 預貯金(円貨)」、「0. 何もしていない」のどちらかを選択したサンプルを定義づけたもの。
 3. 「預貯金以外で運用」は、選択肢で「1. 預貯金(円貨)」、「0. 何もしていない」のどちらか以外を選択したサンプルを定義づけたもの。
 4. 「投資信託ないし株式を運用」は、「4. 投資信託」、「5. 株式」のどちらかあるいは両方を選択肢したサンプルを定義づけたもの。
 5. 「資産管理・運用方法別」は複数回答(最大3択)のため、項目間でのサンプル重複あり。詳細は図表10の間4を参照
 6. 設問文および選択肢の詳細は図表10の間4を参照
 7. 信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」(2026年1~3月期調査)をもとに作成

(注)1. 中小企業経営者個人として資金管理・運用方法については2018年4~6月期調査においても、今回と同様の選択肢、設問で調査を行っている。2018年4~6月期調査における投資信託、株式の回答割合はそれぞれ9.5%、12.0%であった。

4. コメントからも生活資金「不十分」と企業経営との関連性がうかがえる

本調査では、信用金庫営業店の調査員を通じて、経営者の生のコメントも数多くいただいている。その中から、生活資金「不十分」を示唆するコメント（図表9）および資金運用に関するコメント（図表10）を抜粋して紹介する。

前者については業務多忙による余裕の無さや、売上減少傾向のなかで抱える漠然とした不安等を訴える声が聞かれた。後者については、経営状況が芳しくないなかで資金運用を検討する余力がないとする声が聞かれた。引退後の資金に対する不安は、決して経営者個人のみの問題とは言い切れないことがうかがえる。

図表9 生活資金「不十分」に関連する中小企業経営者からのコメント

コメント	業種	都道府県
現在の業況は堅調だが、先々の不透明感を考えると、現役を続ける年数と老後資金不安とのバランスをとって経営していく必要がある。	家具等小売	愛知県
事業拡大したいが、現時点で後継者が決まっていない。引退後の生活資金については、全く手元にないわけではないが、若干の不安は残っている。	自転車整備・販売	兵庫県
近隣の土地販売価格は年々減少しており、売上・利益が減少傾向にある。経営者はまだ若く、引退後の生活には漠然とした不安を抱えている。	不動産代理・仲介	山口県

図表10 資金運用に関連する中小企業経営者からのコメント

コメント	業種	都道府県
原材料の値上げが続き、利益確保が困難。経営者の資金面も不十分であり、将来の資産運用も検討できていない状況にある。	ニンジン等製造	北海道
社長個人での資産運用も検討したいが、業務が落ち着いてからでないと考える余裕がない。	金型製造	茨城県
既存顧客の車両整備や車両販売を中心に安定した収益を計上。代表者は多額の資産を運用しており、70歳までに事業に区切りを付けたいと考えている。	自転車整備	山口県

（備考）信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」（2026年1～3月期調査）をもとに作成

5. 生活資金「不十分」の解消は経営改善とも密接に関連か

当調査の結果やいただいたコメントから、生活資金「不十分」という状況は、資金繰りや従業員規模、経営方針といった企業そのものの経営状況と強く結びついていることが分かった。特に「資金繰り苦しい」「従業員数10名未満」「事業縮小」「廃業・事業譲渡予定」の層は特に生活資金「不十分」と回答する傾向が強かった。一方、年齢、運用方法といった経営者個人の属性にかかわる項目については、回答状況別に一定の生活資金「不十分」の度合いに差がみられたが、その程度は経営状況に関する項目に比べると小さかった。

このことから、引退後の生活資金「不十分」は、経営状況が弱い局面において顕在化しているといえ、個人の家計の範疇にとどまらず、中小企業の経営のかじ取りも左右する問題であるといえる。また、資金運用方法については、経営状況に余力が出て初めて検討される可能性が高く、あくまで中小企業経営者が抱える生活資金「不十分」のボトルネックは自社の経営状況にあるケースが多いことが示唆されている。

信用金庫としては、取引先経営者が吐露する生活資金「不十分」が、取引先の経営状況と同時に表れている可能性があるという見方もできる。そのうえで、資金繰り状況や経営方針等を起点に丁寧に状況を確認していくことが、取引先企業および経営者が抱える課題を把握する一つの手がかりとなるかもしれない。

参考資料（特別調査設問、クロス集計、回帰分析結果）

本稿を記述するベースとなった特別調査の設問内容（図表11）、全クロス集計結果（図表12）、回帰分析（図表13）について掲載する。

図表11 特別調査設問文および選択肢

<p>問1. 社長（代表者）は、今後の10年先の自社の経営について、どのように展望していらっしゃいますか。1～5の中からお答えください。併せて、現在の社長（代表者）の年齢階層を下記の6～0の中から1つ選んでお答えください。</p> <table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10年先の自社の経営展望</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社長（代表者）の年齢階層</td> </tr> <tr> <td> 1. 事業拡大 2. 現状維持・横ばい 3. 事業縮小 4. 廃業・事業譲渡予定 5. わからない </td> <td> 6. 20歳代、30歳代 7. 40歳代 8. 50歳代 9. 60歳代 0. 70歳代以上 </td> </tr> </table>	10年先の自社の経営展望	社長（代表者）の年齢階層	1. 事業拡大 2. 現状維持・横ばい 3. 事業縮小 4. 廃業・事業譲渡予定 5. わからない	6. 20歳代、30歳代 7. 40歳代 8. 50歳代 9. 60歳代 0. 70歳代以上	<p>回答欄</p> <p>経営展望 1.～5. ⑥⑥</p> <p style="text-align: center;">}</p> <p>代表者年齢 6.～0. ⑦⑦</p> <p style="text-align: center;">}</p>
10年先の自社の経営展望	社長（代表者）の年齢階層				
1. 事業拡大 2. 現状維持・横ばい 3. 事業縮小 4. 廃業・事業譲渡予定 5. わからない	6. 20歳代、30歳代 7. 40歳代 8. 50歳代 9. 60歳代 0. 70歳代以上				
<p>問2. 社長（代表者）は、経営者としていつ頃まで現役を続けたいとお考えですか。具体的な年齢の目的がある方は1～6の中から、そうでない方は7～0の中から、最も当てはまるものを1つ選んでお答えください。</p> <table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">具体的な年齢の目的がある</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">具体的な年齢の目的はない</td> </tr> <tr> <td> 1. 60歳未満 2. 60～64歳 3. 65～69歳 4. 70～74歳 5. 75～79歳 6. 80歳以上 </td> <td> 7. 健康が続く限り生涯現役 8. 後継者に託せるようになるまでは現役 9. 生活資金の見通しがつくまで現役 0. まったく考えていない </td> </tr> </table>	具体的な年齢の目的がある	具体的な年齢の目的はない	1. 60歳未満 2. 60～64歳 3. 65～69歳 4. 70～74歳 5. 75～79歳 6. 80歳以上	7. 健康が続く限り生涯現役 8. 後継者に託せるようになるまでは現役 9. 生活資金の見通しがつくまで現役 0. まったく考えていない	<p>回答欄</p> <p>1.～0. ⑦①</p> <p style="text-align: center;">}</p> <p style="float: right;">⑦⑤</p>
具体的な年齢の目的がある	具体的な年齢の目的はない				
1. 60歳未満 2. 60～64歳 3. 65～69歳 4. 70～74歳 5. 75～79歳 6. 80歳以上	7. 健康が続く限り生涯現役 8. 後継者に託せるようになるまでは現役 9. 生活資金の見通しがつくまで現役 0. まったく考えていない				
<p>問3. 社長（代表者）は、経営者を引退した後の生活資金についてどのようにお考えですか。最も当てはまるものを1つ選んでお答えください。</p> <table border="0"> <tr> <td style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">十分だと思う</td> <td style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">まだ不十分だと思う</td> </tr> <tr> <td> 1. 貯蓄・資産がすでに十分にある 2. 会社からの退職金が見込める 3. 年金・保険が見込める 4. 何とかなる 9. まだ考えていない </td> <td> 5. 貯蓄・資産が十分ではない 6. 会社からの退職金が見込めない 7. 年金・保険が見込めない 8. 何となく不安である 0. 引退しない </td> </tr> </table>	十分だと思う	まだ不十分だと思う	1. 貯蓄・資産がすでに十分にある 2. 会社からの退職金が見込める 3. 年金・保険が見込める 4. 何とかなる 9. まだ考えていない	5. 貯蓄・資産が十分ではない 6. 会社からの退職金が見込めない 7. 年金・保険が見込めない 8. 何となく不安である 0. 引退しない	<p>回答欄</p> <p>1.～0. ⑦⑥</p> <p style="text-align: center;">}</p> <p style="float: right;">⑧①</p>
十分だと思う	まだ不十分だと思う				
1. 貯蓄・資産がすでに十分にある 2. 会社からの退職金が見込める 3. 年金・保険が見込める 4. 何とかなる 9. まだ考えていない	5. 貯蓄・資産が十分ではない 6. 会社からの退職金が見込めない 7. 年金・保険が見込めない 8. 何となく不安である 0. 引退しない				
<p>問4. 社長（代表者）は、個人としてどのような資産管理・運用をいらっしゃいますか。下記の1～0の中から主なものについて3つ以内で選んでお答えください。</p> <table border="0"> <tr> <td> 1. 預貯金（円貨） 2. 外貨預金 3. 債券（国債・社債等） 4. 投資信託 5. 株式 </td> <td> 6. 不動産 7. 個人年金保険 8. 共済等その他保険商品 9. 仮想通貨 0. 何もしていない </td> </tr> </table>	1. 預貯金（円貨） 2. 外貨預金 3. 債券（国債・社債等） 4. 投資信託 5. 株式	6. 不動産 7. 個人年金保険 8. 共済等その他保険商品 9. 仮想通貨 0. 何もしていない	<p>回答欄</p> <p>1.～0. ⑧①</p> <p style="text-align: center;">}</p> <p style="float: right;">⑧⑤</p>		
1. 預貯金（円貨） 2. 外貨預金 3. 債券（国債・社債等） 4. 投資信託 5. 株式	6. 不動産 7. 個人年金保険 8. 共済等その他保険商品 9. 仮想通貨 0. 何もしていない				

（備考）信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」（2026年1～3月期調査）調査表より引用

図表12 クロス集計

	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
総計 (n=12,630)	24.3%	50.3%	22.6%	2.9%
年齢階層別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
70歳以上 (n=2,758)	19.4%	60.0%	16.4%	4.1%
60歳代 (n=3,661)	21.9%	54.9%	20.7%	2.4%
50歳代 (n=4,011)	27.4%	45.4%	24.7%	2.4%
40歳代 (n=1,728)	28.5%	40.2%	28.5%	2.7%
20歳代、30歳代 (n=369)	28.7%	32.0%	36.6%	2.7%
従業員規模別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
10名未満 (n=6,803)	30.9%	43.1%	22.4%	3.6%
10～39名 (n=3,957)	19.5%	56.1%	22.5%	1.9%
40名以上 (n=1,870)	10.2%	63.9%	23.5%	2.4%
販売・仕入価格状況別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
仕入価格≤販売価格 (n=9,305)	22.6%	51.8%	22.6%	3.0%
仕入価格>販売価格 (n=3,325)	28.9%	45.9%	22.8%	2.4%
10年後の経営展望別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
わからない (n=1,728)	28.6%	33.4%	31.5%	6.5%
廃業・事業譲渡予定 (n=622)	34.9%	53.5%	10.0%	1.6%
事業縮小 (n=812)	37.2%	43.3%	16.9%	2.6%
現状維持・横ばい (n=6,203)	22.5%	53.0%	22.0%	2.5%
事業拡大 (n=3,198)	19.9%	55.4%	23.0%	1.8%
資産管理・運用方法別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
投資信託ないし株式を運用 (n=4,280)	20.0%	61.1%	17.4%	1.5%
預貯金以外で運用 (n=7,622)	22.4%	57.6%	18.1%	1.9%
預貯金のみないしは非運用 (n=5,008)	27.1%	39.1%	29.5%	4.3%
引退予定年齢有無別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
具体的な年齢の目処ない (n=7,763)	23.8%	44.3%	27.8%	4.1%
具体的な年齢の目処がある (n=4,863)	25.0%	59.9%	14.2%	0.9%
業況別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
業況良い (n=2,411)	18.0%	60.2%	19.5%	2.3%
業況普通 (n=7,076)	21.2%	51.8%	23.8%	3.2%
業況悪い (n=3,143)	35.9%	39.1%	22.4%	2.5%
資金繰り状況別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
資金繰り楽 (n=2,411)	12.3%	68.8%	16.0%	2.9%
資金繰り普通 (n=7,076)	20.7%	52.9%	23.5%	2.8%
資金繰り苦しい (n=3,143)	44.7%	30.2%	22.1%	3.0%
1都3県か否か別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
1都3県 (n=3,311)	20.8%	48.3%	26.7%	4.2%
それ以外 (n=9,319)	25.5%	51.0%	21.2%	2.4%
業種別	引退後の生活資金が「不十分だと思う」との回答割合	引退後の生活資金が「十分だと思う」との回答割合	「まだ考えていない」との回答割合	「引退しない」との回答割合
製造業 (n=4,023)	23.2%	49.8%	24.2%	2.7%
卸売業 (n=1,720)	23.1%	52.4%	22.0%	2.5%
小売業 (n=2,088)	31.8%	43.5%	21.4%	3.4%
サービス業 (n=1,673)	27.3%	46.8%	22.6%	3.3%
建設業 (n=2,065)	20.1%	54.7%	22.8%	2.4%
不動産業 (n=1,061)	18.7%	58.4%	19.7%	3.2%

- (備考) 1. 各項目において無回答のサンプルは除外している。
 2. 「資産管理・運用方法別」は複数回答(最大3択)のため、項目間でのサンプル重複あり。詳細は図表11の間4を参照
 3. 「一都三県」は東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県を指す。
 4. 信金中金総研「全国中小企業景気動向調査」(2026年1～3月期調査)をもとに作成

図表13 回帰分析 (LPM) 結果

被説明変数	引退後生活資金「不十分」
サンプル数	12,630
決定係数 (R二乗)	0.1018
自由度調整済みR二乗	0.1005
被説明変数の平均	0.2426
被説明変数の標準偏差	0.4287
RMSE	0.4062
ロバストSE	HC3

変数名	係数 (pp)	95%信頼区間 (pp)	標準誤差 (pp)	t値	p値	有意符号
切片	18.3 pp	[16.1, 20.6] pp	1.2 pp	15.849	0.0000	***
預貯金のみないしは非運用	1.4 pp	[-0.5, 3.3] pp	1.0 pp	1.485	0.1375	
株式ないしは投資信託で運用	-2.9 pp	[-4.8, -1.1] pp	0.9 pp	-3.124	0.0018	**
40歳代以下	1.9 pp	[-0.4, 4.2] pp	1.2 pp	1.659	0.0971	
60歳代	-6.8 pp	[-8.6, -4.9] pp	0.9 pp	-7.267	0.0000	***
70歳代	-11.9 pp	[-13.9, -9.9] pp	1.0 pp	-11.938	0.0000	***
引退予定年齢70歳以上	-1.9 pp	[-3.7, -0.1] pp	0.9 pp	-2.091	0.0365	*
事業縮小・廃業・事業譲渡予定	9.5 pp	[6.9, 12.2] pp	1.4 pp	7.050	0.0000	***
経営展望不明 (10年先)	4.9 pp	[2.6, 7.2] pp	1.2 pp	4.119	0.0000	***
引退年齢を考えていない	-9.7 pp	[-12.0, -7.4] pp	1.2 pp	-8.381	0.0000	***
資金繰り苦しい	18.1 pp	[15.7, 20.5] pp	1.2 pp	14.876	0.0000	***
仕入価格>販売価格	2.6 pp	[0.9, 4.4] pp	0.9 pp	2.987	0.0028	**
業況悪い	5.3 pp	[3.3, 7.3] pp	1.0 pp	5.220	0.0000	***
従業員数10名未満	11.8 pp	[10.3, 13.4] pp	0.8 pp	14.756	0.0000	***
1都3県	-3.6 pp	[-5.2, -2.0] pp	0.8 pp	-4.415	0.0000	***
卸売業	-1.6 pp	[-3.8, 0.7] pp	1.2 pp	-1.332	0.1830	
小売業	3.6 pp	[1.3, 6.0] pp	1.2 pp	3.044	0.0023	**
サービス業	2.4 pp	[0.0, 4.8] pp	1.2 pp	1.988	0.0468	*
建設業	-2.9 pp	[-5.0, -0.8] pp	1.1 pp	-2.700	0.0070	**
不動産業	-6.4 pp	[-9.1, -3.7] pp	1.4 pp	-4.605	0.0000	***

- (備考) 1. 係数 (pp) は、他の変数を一定としたときに引退後の生活資金が「不十分」と回答する確率が何%ポイント変化するかを示す。
 2. 推定は線形確率モデル (LPM: OLS) による。
 3. 標準誤差は異分散に備え、ロバスト標準誤差 (HC3) を用いた。
 4. 本回帰分析 (LPM) は、クロス集計と同様に「引退後資金」設問が無回答のサンプルを除外したうえで実施
 5. 投入した説明変数に欠損がある回答は除外している。そのため、説明変数の欠損状況によっては、クロス集計と有効回答数が一部異なる場合がある。
 6. 目的変数の平均0.2426は、回帰に用いたサンプルにおける「不十分」回答割合 (24.26%) を表す。
 7. 各ダミー変数の係数は、それぞれの基準カテゴリに対する差である (基準: 資金運用・管理方法=「預貯金のみないし非運用」「株式ないしは投資信託で運用」に該当しないもの、年齢=50歳代、地域=1都3県以外、業種=製造業、従業員数=10名以上、価格動向=仕入価格≤販売価格、引退予定年齢=70歳未満)。
 8. 有意符号は、***: p<0.001、**: p<0.01、*: p<0.05を示す (表示のないものは統計的に有意でない)。
 9. 切片は「全ての変数が基準カテゴリである場合」の予測確率に対応し、個別の解釈は限定的である。
 10. R²、調整済みR²、RMSEは当てはまりの参考指標であり、二値目的変数に対するモデル比較では補助的に用いる。
 11. 本結果は横断データに基づく関連 (相関) であり、因果関係を断定するものではない。
 12. 信金中金総研「第203回全国中小企業景気動向調査」(2026年1~3月期調査) をもとに作成

〈参考文献〉

- ・信金中金総研 (2026年4月15日) 「第203回全国中小企業景気動向調査」
- ・中小企業庁 (2025年4月25日) 「中小企業白書小規模企業白書2025年版 (上)」 II-39
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2025年1月16日) 「高齢でも経営を続ける「生涯現役経営者」の実態～「小企業の事業継続に関するアンケート」結果から～」 pp.2-3

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

○レポート

経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース&トピックス

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

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



今回は7・8月合併号として発行しました。

次回は9月号を9月1日に発行する予定です。

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2026年7月1日 発行

2026年7・8月合併号 第25巻 第7号(通巻645号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 総合研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

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

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫