調　査

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

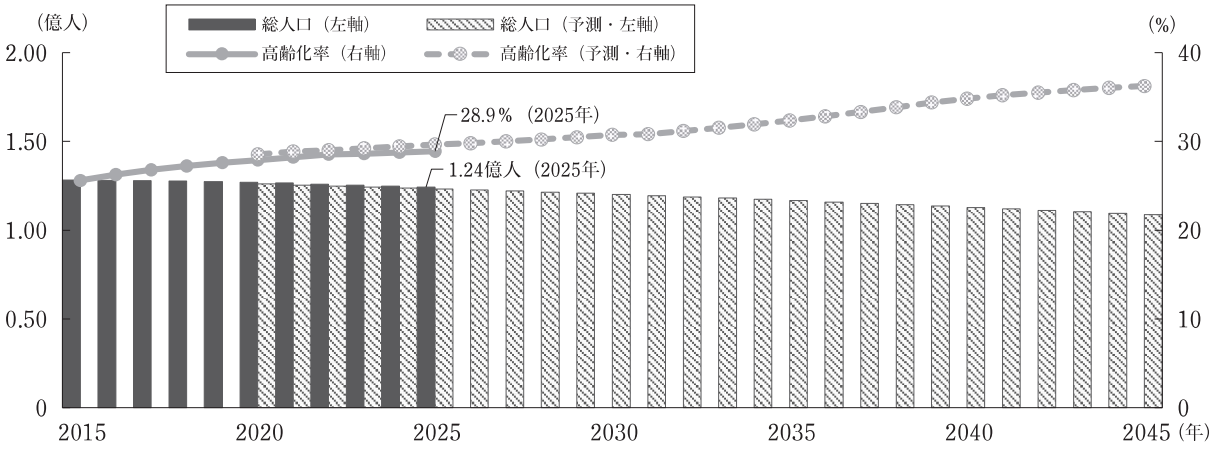
(1) 人口動態の変化と地域経済の縮小

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

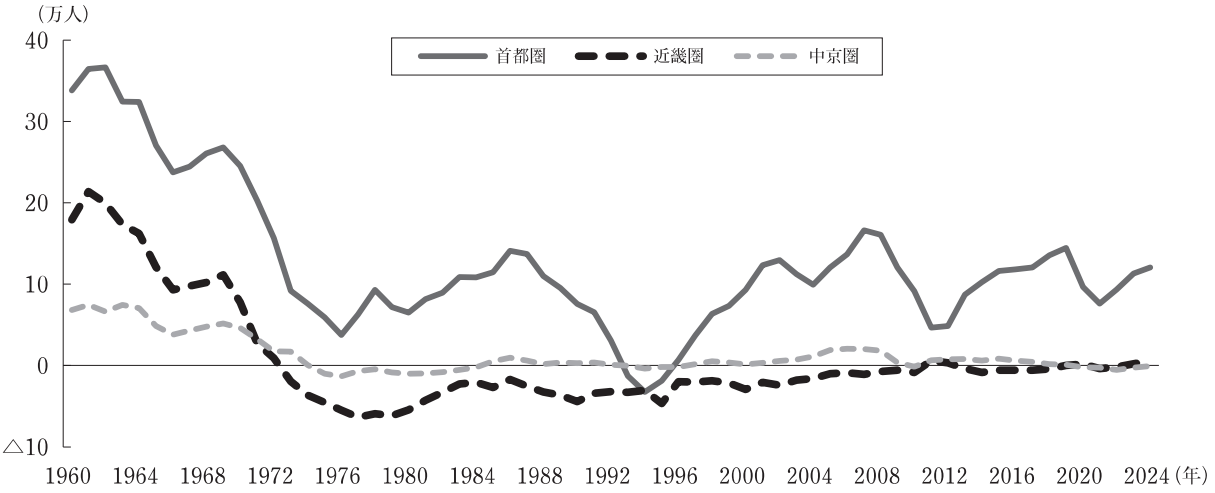
②　都市部への人口流入

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（転入者数ー転出者数）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。

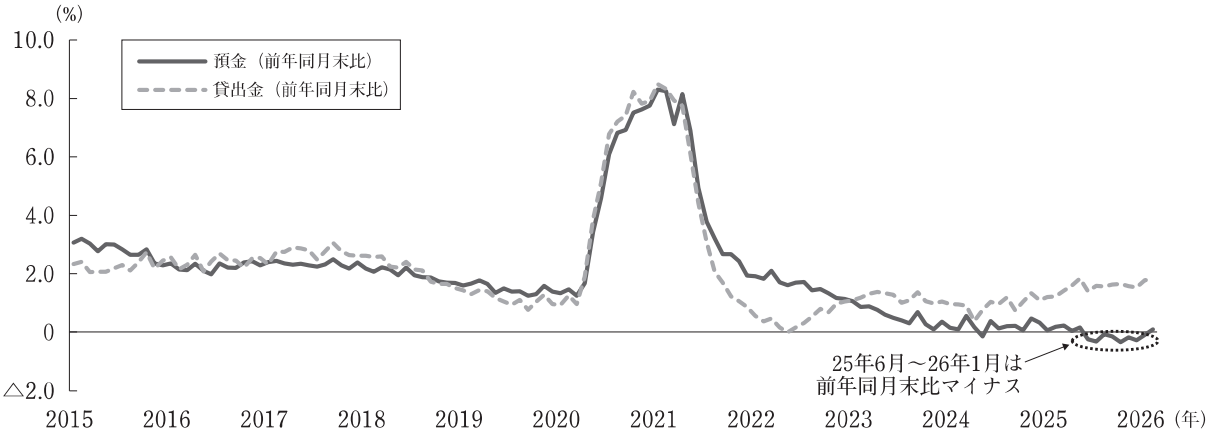
①　預金金利の先行上昇

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かりうる。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の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

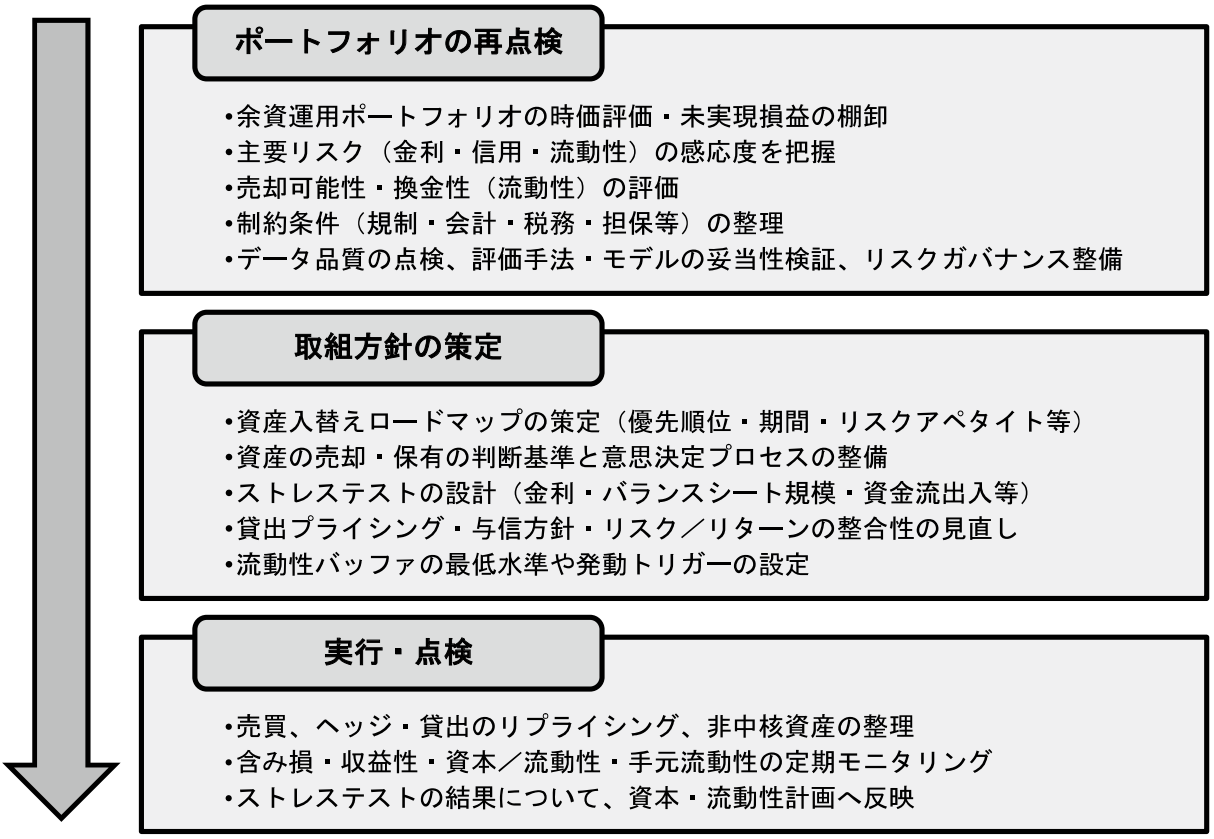
「財務健全性の強化」に向けては、「ポートフォリオの再点検→取組方針の策定→実行・点検」の3段階で進めることが求められる（**図表4**）。

「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 ○	産業連関 ×
基幹産業	○	①内発循環型地域	②外部依存型地域
基幹産業	×	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妥当な対応となろう。

(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。

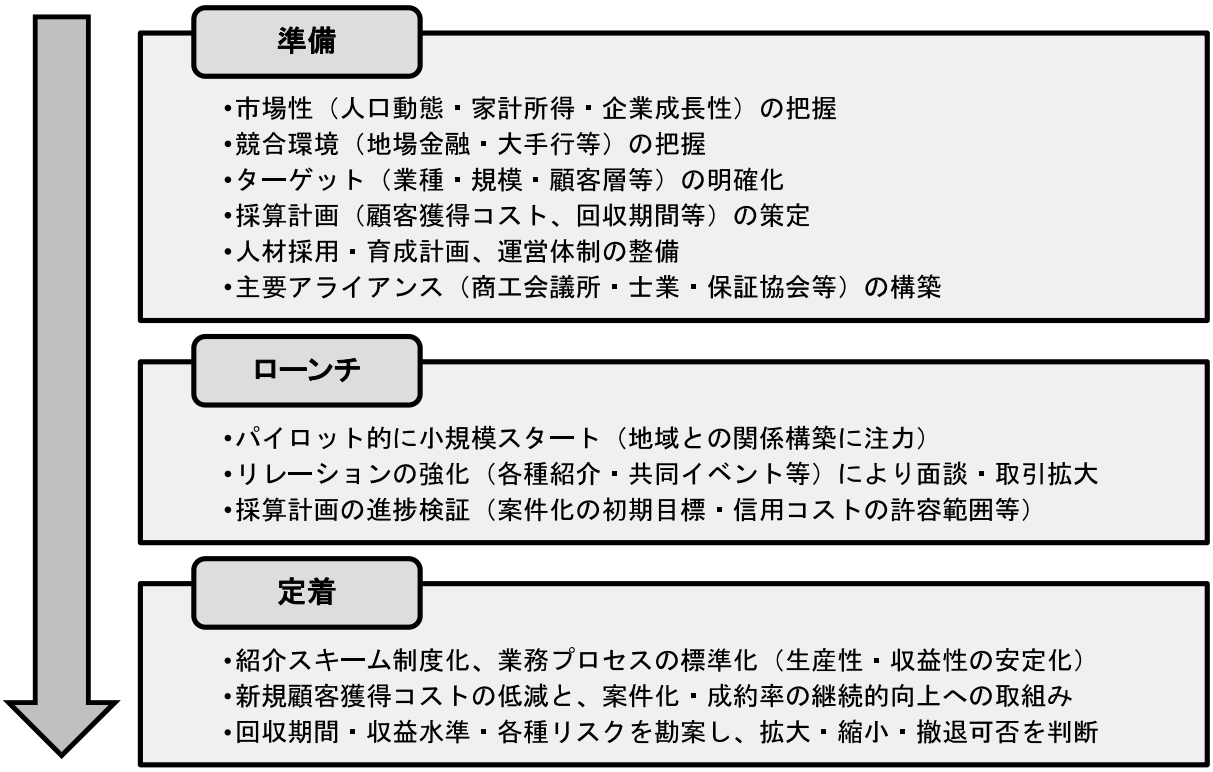
「ローンチ」段階では、パイロット的に小規模に開始し、地域との関係構築に注力する。各種紹介や共同イベント等を通じてリレーションを強化し、面談・取引へつなげる。準備段階で策定した採算計画の進捗を検証し、案件化の初期目標や信用コストの許容範囲が妥当と判断できた段階で、次段階へと移行する。

「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	• 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	• 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（役務取引等収益）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。金融機関の従来的な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。