

**信用金庫のATMの効率化動向 -経営戦略⑫-****視点**

2018年度に入り、信用金庫の間でATMの効率化機運が急速に高まってきた。この背景には、①信用金庫の17年度の総資金利鞘が0.11%（07年度は0.34%）に縮小するなど収益性の改善が急務なこと、②コンビニATM網の拡充やキャッシュレス社会の進展によりATM利用件数の更なる減少が予想されること、③他業態では自行ATM網の効率化が活発なこと、などがある。

信用金庫を取り巻く経営環境は厳しさが続くとみられるため、当面は稼働率の低い、採算面で難のあるATMから見直しが加速しよう。そこで本稿では、信用金庫のATMの効率化動向について、複数金庫との意見交換・ヒアリング内容を参考に18年度以降の動きを紹介する。

要旨

- 2017年9月末の信用金庫のATM総台数は1万9,828台となり、07年9月末から0.6%の微増であった。その一方で、地方銀行・第二地銀は総台数を減らしている。
- コンビニATM網の拡充やキャッシュレス社会の進展などを勘案すると、自金庫ATMの早急な効率化は不可欠と考えられる。
- 18年度に入り、店外ATMの削減に加え、稼働時間の短縮、店内ATMの台数および機能の再設定などに取り組む信用金庫が増えてきた。
- ATMの見直しに関連し、ATMコーナーから両替機を撤去する動きがある。実施金庫からは、コスト削減や営業店職員の事務負担軽減につながったとの意見がある。

キーワード

店外ATM、店内ATM、コンビニATM、キャッシュレス社会、両替機

※本稿では、（店舗内または店舗外）CD・ATMではなく、（店内または店外）ATMで表現を統一する。

目次

はじめに

1. A T M設置台数の状況
 2. A T Mの効率化の動き
 3. 主な取組み
 4. 両替機のA T Mコーナー撤去の動き
- おわりに

はじめに

2018 年度に入り、信用金庫の間でA T Mの効率化機運が急速に高まってきた。この背景には、①信用金庫の17年度の総資金利鞘が0.11%に縮小するなど収益性の改善が急務なこと、②コンビニA T M網の拡充やキャッシュレス社会の進展によりA T M利用件数の更なる減少が予想されること、③他業態では自行A T M網の効率化が活発なこと、などがある。

信用金庫を取り巻く経営環境は厳しさが続くとみられるため、当面は稼働率の低い、採算面で難のあるA T Mから見直しが加速しよう。そこで本稿では、信用金庫のA T Mの効率化動向について、複数金庫との意見交換・ヒアリング内容を参考に18年度以降の動きを紹介する。

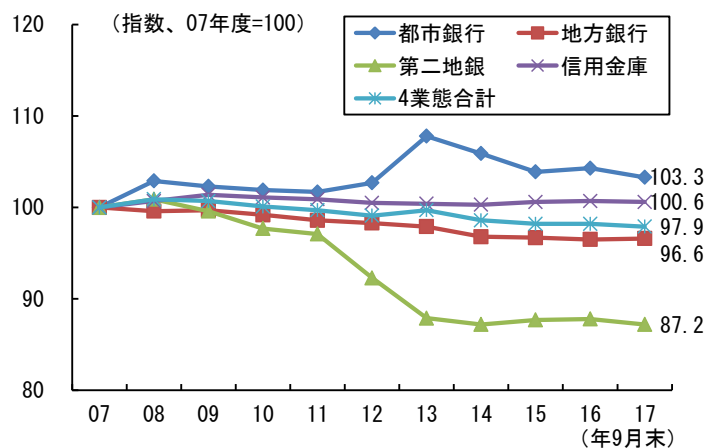
1. A T M設置台数の状況

(1) A T M総台数の推移

一般社団法人 全国銀行協会の「決済統計年報（平成29年版）」では、2017年9月末の信用金庫のA T M総台数は1万9,828台となり、07年9月末から124台、0.6%の増加と、微増傾向にあった¹。

他業態をみると、都市銀行が3.3%増加の2万6,034台となる一方で、地方銀行が3.3%減の3万4,499台に、第二地銀は12.7%減の1万1,687台と、それぞれ設置台数を減らしている。ちなみに4業態の合計は、2.0%減少の9万2,048台であった。

(図表1) 業態別A T M設置台数



(備考) 一般社団法人 全国銀行協会「決済統計年報」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 信金中央金庫を含む。

(2) 信用金庫の店外ATM設置台数の推移

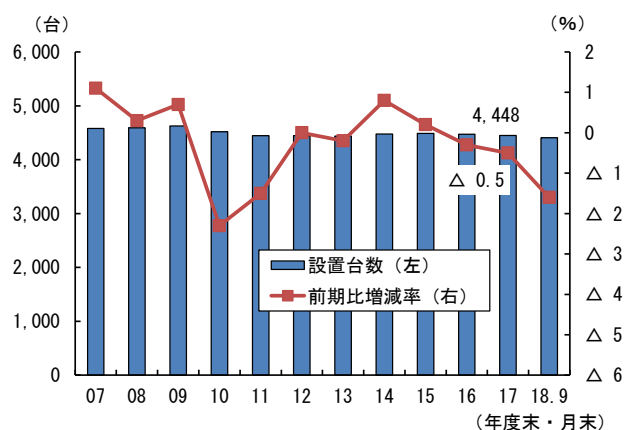
足元では、店外ATMから効率化に着手する信用金庫が多くみられる。そこで本稿では、信用金庫の店外ATMの設置台数の推移を紹介する²。

① 設置台数

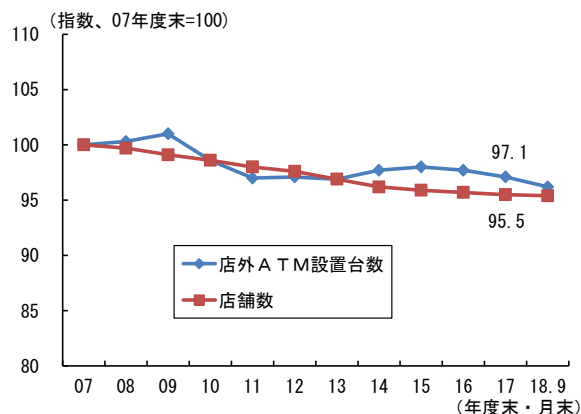
信用金庫の17年度末の店外ATM設置台数は、前期比0.5%、26台減少の4,448台となり、3年連続で前期比減少した³(図表2)。信用金庫の店外ATM設置台数は、01年度末の4,692台をピークに増減を繰り返しており、07年度末比では2.8%、131台減となる。

また、07年度末を起点に店舗数と店外ATM設置台数の推移を比較すると、店舗数が4.4%減少したのに対し、店外ATMは2.8%減となり、ほぼ同様の動きを示す(図表3)。これまでのところ顧客利便性の維持を目的に、店舗廃止後に店外ATMを設置するケースがあるため、店外ATMの存廃は目立たなかったようだ。

(図表2) 店外CD・ATM設置台数の推移



(図表3) 店舗数との関係



(備考) 1. 図表2から7まで他業態との合併等を考慮していない。

2. 図表2から7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 地区別

17年度末の店外ATMの設置台数は、東北・北陸などの4地区で前期比減少した(図表4)。台数ベースでは東北と関東が2桁の減少となる。一方、増加した6地区では北海道が1.9%増などとなる。07年度末と比較すると、北陸(28.3%減)、東北(15.3%減)で2桁の減少率となった一方で、近畿は15.8%台数を増やした。地区別の特徴では、預金量に対し東京の設置台数の少なさが目立つ。

² 他業態は非公表

³ 参考までに一部の図表には18年9月末の計数を記載してある。また、切捨ての関係で合計が100に一致しない場合がある。

(図表4) 地区別の店外ATM設置台数

(単位：台、%、店舗)

地区	07年度末	16年度末	17年度末	構成比	07年度末対比		16年度末対比		店舗数	1金庫あたり 設置台数	18年9月末
					増減率	増減数	増減率	増減数			
					北海道	253	253	258			
東北	366	325	310	6.9	△15.3	△56	△4.6	△15	482	11.4	303
東京	207	226	220	4.9	6.2	13	△2.6	△6	939	9.5	221
関東	766	722	710	15.9	△7.3	△56	△1.6	△12	1,355	14.4	697
北陸	229	172	164	3.6	△28.3	△65	△4.6	△8	281	10.2	163
東海	1,008	911	913	20.5	△9.4	△95	0.2	2	1,374	24.0	909
近畿	762	880	883	19.8	15.8	121	0.3	3	1,199	30.4	874
中国	386	359	362	8.1	△6.2	△24	0.8	3	475	17.2	366
四国	282	307	308	6.9	9.2	26	0.3	1	202	30.8	304
九州北部	107	100	100	2.2	△6.5	△7	0.0	0	202	7.6	95
南九州	207	205	206	4.6	△0.4	△1	0.4	1	311	14.7	201
合計	4,579	4,474	4,448	100.0	△2.8	△131	△0.5	△26	7,347	17.0	4,408

(備考) 沖縄県は合計に含む。

③ 預金規模別

(図表5) 預金規模別の店外ATM設置台数

(17年度末)

(単位：台、店舗)

17年度末の預金規模別の店外ATM設置台数の状況は、預金残高が1,000億円未満で平均4.0台、1兆5,000億円以上で53.2台となった(図表5)。総じて、預金規模の大きい信用金庫ほど店外ATM設置台数も多い傾向にあり、これは預金規模と店舗数との関係と同様である。

預金規模	設置台数	1金庫あたり 設置台数	店舗数	1金庫あたり 店舗数
～1,000	113	4.0	242	8.6
～1,500	153	4.3	434	12.4
～2,000	168	7.0	369	15.3
～3,000	453	10.5	812	18.8
～5,000	740	15.1	1,266	25.8
～7,000	433	21.6	681	34.0
～10,000	741	30.8	949	39.5
～15,000	583	32.3	991	55.0
15,000～	1,064	53.2	1,603	80.1
合計	4,448	17.0	7,347	28.1

④ 信用金庫別

07年度末から17年度末までの信用金庫別の店外ATM設置台数増減状況は、(a)増加が83金庫(構成比31.8%)、(b)増減なしが63金庫(24.1%)、(c)減少は115金庫(44.0%)であった(図表6)。設置台数の増加した信用金庫のうち、5～9台増加が19金庫(7.2%)、10台以上増加が7金庫(構成比2.6%)などとなった。一方、設置台数の減少金庫では5～9台減少が20金庫(7.6%)、10台以上減少が10金庫(3.8%)などであった。

17年度末の1金庫あたり店外ATM設置台数は17.0台である。内訳は、(a)未設置が19金庫(構成比7.2%)、(b)1～9台が114金庫(43.6%)、(c)10～39台が101金庫(38.5%)、(d)40台以上は27金庫(10.2%)となった(図表7)。07年度末の構成比と比較すると、未設置を含む9台以下は52.6%(148金庫)から50.8%(133金庫)に、40台以上は8.5%(24金庫)から10.2%(27金庫)に変化している。

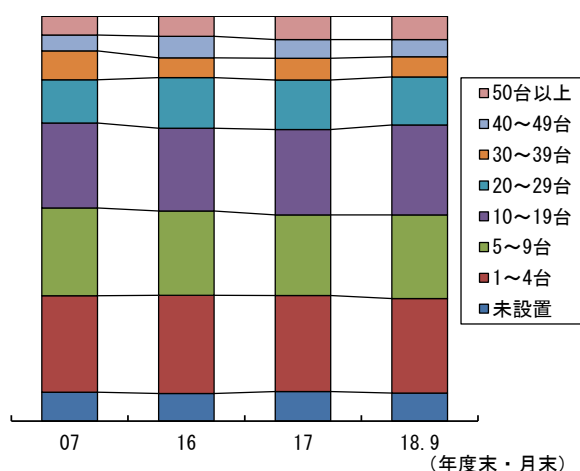
(図表6) 店外ATM増減状況

(07年度末→17年度末)

(単位：金庫、%)

分類	金庫数	構成比
増加	83	31.8
1～4台増	57	21.8
5～9台増	19	7.2
10台以上増	7	2.6
設置なし・増減なし	63	24.1
減少	115	44.0
1～4台減	85	32.5
5～9台減	20	7.6
10台以上減	10	3.8

(図表7) 信用金庫別の店外ATM設置台数



2. ATMの効率化の動き

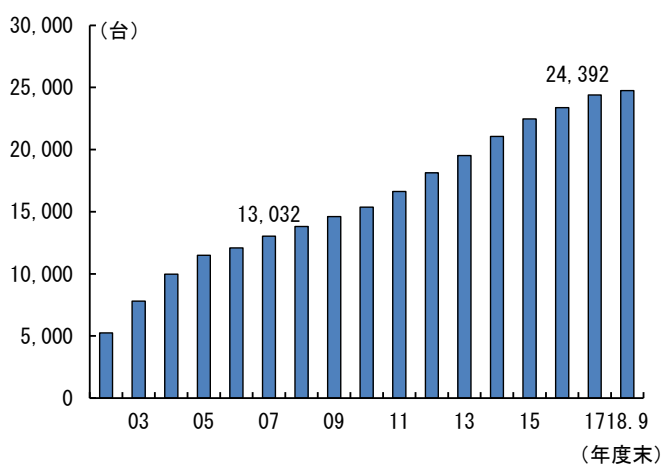
信用金庫の間でATMの見直し機運が高まる背景には、①信用金庫の2017年度の総資金利鞘が0.11%に縮小するなど収益性の改善が急務なこと、②コンビニATM網の拡充やキャッシュレス社会の進展によりATM利用件数の更なる減少が予想されること、③他業態では自行ATM網の効率化が活発なこと、などがある。

(1) コンビニATM網の拡充

わが国ではコンビニATM網の拡充が続いている。台数面では、セブン銀行のATM設置台数が17年度末で2万4,392台に達し、07年度末から1万台以上増加した(図表8)。18年10月には同行ATMで交通系ICカードのチャージが可能となるなど、ここに来て利便性の向上も著しい。

また、18年10月には(株)ローソン銀行が開業しており、ローソンを中心としたコンビニATMの台数増加と機能拡張が予想される⁴。

(図表8) コンビニATM設置台数(セブン銀行)



(備考) セブン銀行公表資料より信金中央金庫
地域・中小企業研究所作成

⁴ ローソン銀行の18年9月末のATM設置台数は1万3,145台

その他、ファミリーマート中心にコンビニATMを設置するイーネット⁵と、ゆうちょ銀行の業務提携（17年12月）などもあり、コンビニATMは量（台数）と質（サービス）の両面で拡充が続いている。

信用金庫にとってコンビニATM網の拡充は、顧客利便性の向上に資するものの、自金庫ATM稼働率の低下を招くことになる。他行庫カードホルダーによる自金庫ATMの利用件数も減少するため、手数料収入の減少にもつながろう。そこでコンビニATMと競合する稼働率の低い・採算面で難のある自金庫の店外ATMを効率化する動きが強まってきた。

（2）他業態の動向

他業態をみると、経営合理化に向けATMの効率化策が活発である。メガバンクの三菱UFJ銀行と三井住友銀行はATM共同化を協議しており、19年度にもATMを相互開放する見込みである。この相互開放により、両行の店外ATMが隣接する地域では台数削減が進むと予想される。また、セブン銀行やゆうちょ銀行などと金融機関との連携強化が増えてきた。新生銀行は自行ATMを全廃しセブン銀行ATM（17年6月）に、あおぞら銀行は自行ATMを全廃しゆうちょ銀行ATM（18年8月）に、それぞれ業務委託した。十六銀行や島根銀行のように自行店舗内にセブン銀行ATMを設置する事例や、18年9月のゆうちょ銀行とのATM提携を契機に3年程度で全体の15%に相当する150台のATM削減を発表した京都銀行（18年9月）、20年3月末までにATM300台の削減（18年9月末は1,374台）を公表した西日本シティ銀行などの事例もみられる。

こうした他業態の動きが、信用金庫のATM効率化を後押ししている側面もあるだろう。

3. 主な取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、前年度に続き2018年度に「経営戦略プランニング研修」⁶を開催し、信用金庫の経営戦略の策定等を支援した。以下では、同研修の受講者とのディスカッションおよび個別信用金庫に対するヒアリング内容などをもとに、18年度以降のATMの効率化動向を探っていく。

特に18年度以降のATMの効率化内容をみると、①店外ATMの削減、②店内ATMの再設定（台数および機能面）、③稼働時間の短縮、などに取り組む信用金庫が増えてきた。そのほか、④業務委託の実施、⑤手数料の改定といった動きも一部で見られる（図表9）。

⁵ 18年10月末のATM設置台数は1万2,706台

⁶ 18年度は合計8回開催し、27金庫47人の受講者を得た。

(図表 9) A T M効率化の傾向 (18 年度の代表例、ヒアリングベース)

店外 A T M の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・稼働率の低い公的施設内にある店外 A T M の削減 ・地域銀行との共同 A T M からの脱退 ・店外 A T M 1 か所あたりの台数削減 (2 台から 1 台へ)
店内 A T M の再設定	<ul style="list-style-type: none"> ・設置台数の削減 (2 台から 1 台など) ・硬貨入金の取扱終了 (取扱時間の短縮)
稼働時間の短縮	<ul style="list-style-type: none"> ・早朝および夜間の A T M 稼働を短縮 (土日稼働の休止) ・稼働状況により A T M の稼働時間を再設定
業務委託の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・店外 A T M の運営そのものを外部委託 ・監視・警備業務などを外部委託 (子会社に委託)
手数料の改定	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外手数料の設定 ・手数料のキャッシュバック回数の制限

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

自金庫 A T M 網の効率化にあたっては、企画部門・営業推進部門・事務部門・総務部門といった関連部門が連携し、稼働率や採算だけでなく営業推進上の役割などの総合的な観点から、そのあり方を検討するようになった。ただし、検討の際は企画部門が主導すべきとの意見は多い。

コンビニ A T M 網の拡充に伴う自金庫 A T M の利用件数減少への危機感が高まる一方で、自金庫 A T M の削減機会につなげたいとの意見が増えつつある。この背景には、① A T M の利用手数料では設置・維持費用を賄えない、② コンビニ A T M の認知度が高まるなか、自金庫 A T M 網に対する広告宣伝効果の低下、③ 特に観光地では訪日外国人観光客への対応等さらなる A T M の高機能化が求められる、などがあげられる。コンビニ A T M と競合するのではなく、うまく併存するための棲み分けを模索する信用金庫が増えている。なかには、手数料のキャッシュバックと組み合わせることで、自金庫の店外 A T M を全廃しセブン銀行 A T M などに代替する案、インバウンド対策で自金庫の店舗内にセブン銀行 A T M を設置してもらおう案などが浮上している。

コンビニ A T M の増加は自金庫 A T M の稼働時間の再設定にもつながっている。コスト削減効果は限定的だろうが、利用件数の少ない早朝や夜間、または土日・祝日の A T M 稼働を短縮または休止した事例がある。

また、これまで店内 A T M は 2 台以上の設置を原則としていたが、稼働率の低い店舗については 1 台に削減するなど台数を見直す動きがある。来店客数が減少しているので、それに合わせて複数の A T M を設置する必要性も低下してきたようである。万一のトラブル発生時は近隣コンビニ A T M に顧客を誘導することで、利便性の低下を抑えられると考える。

なお、参考までに各信用金庫の A T M 効率化に向けた取組内容などを図表 10 で紹介する。

(図表 10) 主な取組事例 (効率化に向けたコメント)

(店外 A T M の見直し)

- 店外 A T M 1 か所に年間 240 万円のコストがかかるが、1 日の利用件数が 30 件程度と少ない場所もある。稼働率の低い店外 A T M から廃止の検討俎上にあげる。
- 月間の利用件数が 1,500 件を目安に存廃の検討俎上にあげる。
- 設置場所の賃貸契約や A T M の更改時期に合わせて 1 か所ずつ廃止していく。最終的には全廃したい。
- 店外 A T M の現金装填などを子会社に委託しているため、(子会社職員の雇用維持の問題から) 段階を踏んだ設置台数の削減を目指す。
- これまで店外 A T M は 2 台設置が主流だったが、利用件数の少ない店外 A T M については 1 台に削減する。
- 廃止した支店の跡に A T M を残すと、(電灯がつくのが一部分のため) 景観上、寂しい雰囲気となる。そのため店舗廃止後の A T M コーナー (定義は店外 A T M) から見直しを進める。
- 有人店舗を削減する一方で、むしろ店外 A T M は増強していく。

(店内 A T M の見直し)

- 1 支店に最低 2 台の A T M を設置してきたが、稼働率の低い店舗については 1 台に削減する (近隣にコンビニ A T M などが増えているため、顧客への利便性の低下は限定的である)。
- 1 支店に 2 台または 3 台の A T M を設置しているが、万一故障の際の予備は 1 台で十分との認識から 2 台設置に統一する。
- 来店客が減り、また店頭の事務そのものを減らす方向にあるため、A T M の台数増や機能向上の考えはない (むしろ単機能化しても良い)。
- A T M の機能を見直し、利用の限られる硬貨の入金機能を休止した。
- 店内 A T M の台数増・機能向上に動き、店頭の顧客を更に誘導していく。

(稼働時間の短縮)

- コンビニ A T M の利用する顧客が増えているためか、近年は早朝や夜間の A T M 利用件数の減少が著しい。そこで稼働時間を短縮した。
- 直接的なコスト削減効果は限定されるが、防犯面のリスクなどを考慮し、稼働率の低い土日祝日などの稼働を休止した。
- 全店一律の A T M 稼働時間を実態に合わせて見直した。
- 顧客利便性および統一感を向上させるため、個々の A T M の稼働時間を統一した。その際、一部の A T M 稼働時間を延長している。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表 10) 主な取組事例 (効率化に向けたコメント) (続き)

(コンビニATM等との棲み分け)

- 稼働率の低い店外ATMの近隣にコンビニATMがあれば、当金庫のATMを廃止しやすい。顧客利便性の低下を抑えられる。
- 店内ATMの設置台数を削減しても、近隣にコンビニATMがあれば、顧客利便性の低下を抑えられる。
- 現状はコンビニATMとの競合から、自金庫ATMの稼働率は低下が続いている。顧客利便性を考慮するとコンビニATMとの提携解消は難しいので、できれば自金庫の店外ATMを全廃してコンビニATMに任せたい。
- 店外だけでなく店内を含む全ATMをゆうちょ銀行またはセブン銀行に委託したい。手数料の支払いは増えるが、トータルではコスト削減効果の方が大きいだろう。
- 店外ATMを廃止しセブン銀行に誘導したいが、現在のセブン銀行ATMは通帳記帳ができないため躊躇している。
- インバウンド需要の拡大により昨年来、多くの外国人観光客が当金庫の営業エリアを訪れるようになった。当金庫では対応し切れないので、主要店舗には複数言語の対応可能なセブン銀行またはゆうちょ銀行のATMを設置したい。
- 地元の地方銀行から共同設置型のATMへの切替え提案があった。

(その他)

- 企画部門の担当者が自ら店外ATMの設置先(スーパーなど)と賃貸交渉を行い、コストの削減に結び付けている。
- 当金庫は、店外ATM・店内ATMともにフルアウトソーシングしている。コストは嵩むが、職員の手間は減った。
- 当金庫は職員が店外ATM・店内ATMの管理を行っている。職員の負担感は大きく、しかも採算面で厳しいので、外部委託の検討ではなくいっそ全廃したい。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 両替機のATMコーナー撤去の動き

ATMの効率化に関連し、信用金庫の間でATMコーナーから両替機を撤去する動きがみられる。先行する地域銀行では、ATMコーナーから両替機を撤去(全廃)し、業務効率化を図っているようだ。

これまで信用金庫が両替機をATMコーナーに設置してきた目的は、両替業務を有人窓口から両替機に誘導することで、テラーの業務負担の軽減およびセールス内容を高度化することであった。

ところが近年は、①キャッシュレス化などにより両替ニーズそのものが低下傾向にある、②両替機1台のコストはATMの1.5倍から2.0倍前後と高額である(両替手数料収入だけでは採算面で厳しい)、③現金の詰め替えや故障対応など営業店職員の

負担が大きい、などから両替機の撤去に乗り出す信用金庫が増えてきた。その際、両替機の撤去と両替手数料の改定を合わせて実施する信用金庫もある。既に両替機を撤去した信用金庫からは、両替機を撤去しても両替ニーズを有する顧客が店頭で殺到することはないし、当該店舗の職員からは負担軽減につながったとの声があがっている（図表 11）。

（第 11 表）両替機撤去への取組み

- 約 15 年前に両替機を全廃したが、店頭で両替客が殺到する訳ではない。なお、顧客利便性の維持を考え、店長の裁量で手数料の減免を可能としている。
- 10 年ほど前に両替機を全廃したが、これまで何の問題も生じていない。
- 両替機の更新時期に合わせて順次廃止している。店頭での両替手数料を改定したが、特段の問題も生じていない。
- 現状、両替機を全店に設置しているが、採算面で厳しいのは明らかである。稼働率の低い店舗から両替機を削減したい。
- すでに競合地銀は両替機の廃止に動いている。当金庫も早急を実施したい。
- これまでは当然のように全店に両替機を設置していたが、これを機に稼働状況を確認してみたい。
- A T M コーナーから店内のロビーに両替機を移設し、取引の薄い顧客の利用に歯止めをかけることにした。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

政府は 2020 年の東京オリンピックを見据えてキャッシュレス社会の実現を強力に押し進めていく考えである。キャッシュレス化の進展は地域間・世代間で格差が生じようが、大きな流れとしてわが国でも現金の流通量は減っていこう。A T M はこれまで貴重なキャッシュポイントとして整備されてきたが、今後はその稼働率も低下していこう。こうしたなか、19 年度以降も台数削減を中心とした A T M の効率化が加速すると予想される。

以上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号数	題名	発行年月
30-1	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1） －「まちてん」の参加者（千葉県いすみ市）の事例から－	2018年4月
30-2	信用金庫の人材育成プログラム（人材戦略）の考え方－経営戦略⑪－	2018年5月
30-3	信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について	2018年5月
30-4	信用金庫の中期経営計画の策定事例－新宮信用金庫－	2018年5月
30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	2018年5月
30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	2018年5月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2018年12月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
18.12.4	内外金利・為替見通し	30-9	原油価格の急落を受け、消費者物価の上昇ペースが鈍化する可能性も
18.12.6	内外経済・金融動向	30-5	米中貿易摩擦とその影響 －最終的には米中経済双方に悪影響が大きい－
18.12.10	金融調査情報	30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-2 －「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から－
18.12.21	内外経済・金融動向	30-6	相続に伴う預金の地域間流出 －各都道府県の死亡状況、親の家族構成・子供世帯の所在地分布、保有預金残高から試算－
18.12.25	産業企業情報	30-13	中小企業における「人材活用」③ －「外国人」の活躍による生産性向上への期待－
18.12.28	産業企業情報	30-14	信用金庫による“事業承継支援”の在り方とは

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
18.12.12	成長が期待される航空機産業 －航空機産業を下支えする中小企業－	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	「フィンテック」の最新動向について	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	内外経済と金利・為替相場の展望	埼玉縣信用金庫	角田匠
18.12.14	信用金庫の役割について	金沢星陵大学 (金沢信用金庫寄附講座)	松崎英一
18.12.14	信用金庫における最近の店舗戦略の動向	信金中央金庫 南九州支店	刀禰和之
18.12.19	国内外の経済情勢と今後の展望	奈良中央信用金庫	角田匠
18.12.19	阿南市観光事業プロジェクトの施策発表	阿南信用金庫	山形謙一

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)