



信用金庫の新しいビジネスモデル策定③

ー 営業エリア拡大による融資セールスの強化 ー

視点

2021 年度の信用金庫の貸出金利息は、2000 年度の 1 兆 8,848 億円から 4 割減少の 1 兆 1,065 億円となり、貸出金利息で経費を賄えない状況も 11 年連続となった。信用金庫が地元地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、業務粗利益の 6 割強を占める貸出金利息の減少に歯止めをかけ、反転させていく必要がある。こうしたなか融資セールス強化策の一つである「営業エリアの拡大」に注目が集まる。定款上の地区拡張や拠点設置の有無、ターゲットとする顧客層などでタイプが分かれるが、ここにきて各信用金庫の取組みも活発である。

そこで本稿では、信用金庫の貸出金利息の推移を確認の後、営業エリアの拡大に関する最近の動向や個別信用金庫の取組事例などを紹介する。

要旨

- 2021 年度の信用金庫の貸出金利息は、前期比 0.3%減少の 1 兆 1,065 億円となり、前期のプラス転換（1.5%増）から再び減少に転じた。
- 融資セールスの強化策として、営業エリアを拡大する信用金庫がある。貸出金のボリューム伸長に加え、貸出金利回りの改善などに寄与するケースもある。
- 営業エリアの拡大は、自金庫ビジネスモデルの大きな転換点となり得るので、メリット・デメリットを熟考のうえ決定する必要がある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、地区拡張したエリアまたは未営業エリアへの新規出店に先立ち、法人事務所を開設する信用金庫などが増えている。

キーワード

貸出金利息、営業エリアの拡大、地区拡張、拠点設置、経営戦略プランニング研修

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2022 年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

目次

はじめに

1. 貸出金利息の推移
2. 「営業エリアの拡大」の概要
3. 拡大時の検討課題
4. 主な取組事例（参考）

おわりに

はじめに

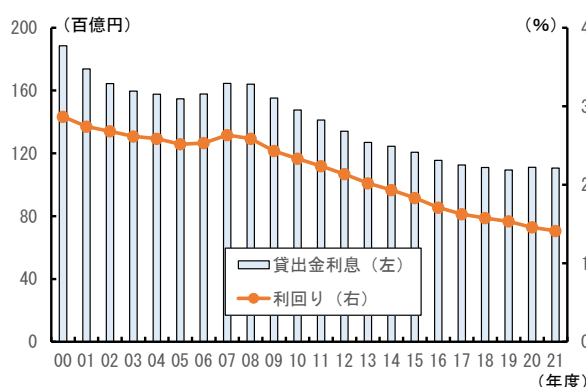
本稿で紹介する「営業エリアの拡大」には、定款上の地区拡張やこれまで店舗のなかった地域への新規出店などがある。かつては預貸併進を主な目的に営業エリアを拡大する信用金庫が主流だったが、近年は融資セールス、なかでも事業性融資の推進に特化した営業エリアの拡大事例が増えてきた。

なお本稿は、当研究所が2022年8月～12月に開催した「経営戦略プランニング研修（2022年度）」（以下「当研修」という。）での講義内容および研修受講金庫との意見交換時のコメントなどを中心に紹介するものである¹。

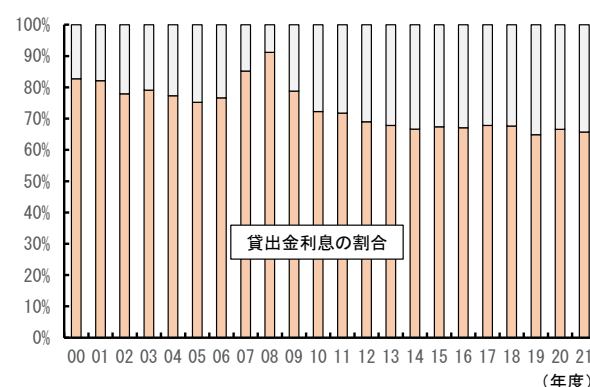
1. 貸出金利息の推移

（1）全国の状況

（図表1）貸出金利息の推移



（図表2）業務粗利益に占める割合



（備考）1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

2. 図表1から4まで「全国信用金庫概況・統計」等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 詳しくは、金融調査情報 No. 2022-15 「信用金庫の新しいビジネスモデル策定① - 経営戦略プランニング研修（2022年度）の概要 -」を参照

最初に信用金庫の貸出金利息の推移を確認する。2021 年度の信用金庫の貸出金利息は、前期比 0.3%減少の 1 兆 1,065 億円となり、前期のプラス転換（1.5%増）から再び減少した（図表 1）。貸出金利回りの低下を主因に貸出金利息は減少傾向にあり、2000 年度比で 41.2%減となった。なお、貸出金利息は信用金庫の業務粗利益の大半を占めるとされ、実際、2010 年度以降も 6 割台後半で推移している（図表 2）。

（2）地区別・信用金庫別の状況

地区別の貸出金利息を 2000 年度と 2021 年度とで比較すると、全 11 地区で減少した（図表 3）。増減額では関東、近畿、東京、東海の 4 地区がマイナス 1,000 億円を超え、増減率では北陸の 61.6%減が目立つ。一方で減少率の小さい地区を挙げると、九州北部の 33.1%減が挙げられる。

（図表 3）地区別の貸出金利息

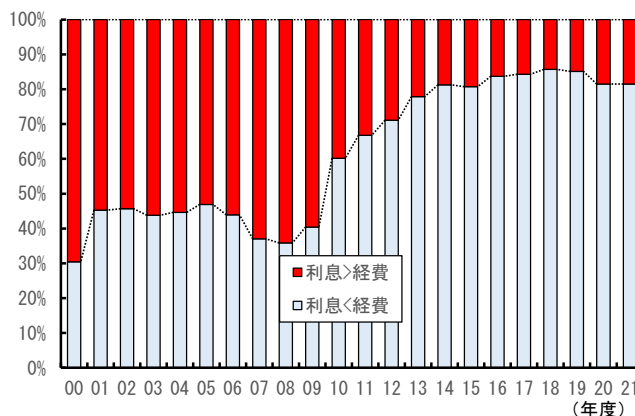
（単位：億円、%）

地 区	00年度	01年度	10年度	11年度	20年度	21年度	00年度比		貸出金 平 残	貸出金 利回り
							増減額	増減率		
北海道	817	748	683	655	508	509	△ 308	△ 37.7	34,284	1.48
東 北	816	762	612	571	433	428	△ 387	△ 47.4	26,125	1.64
東 京	3,745	3,405	2,854	2,705	2,337	2,360	△1,385	△ 36.9	155,196	1.52
関 東	3,599	3,297	2,798	2,671	1,990	1,957	△1,641	△ 45.6	142,198	1.37
北 陸	570	524	417	396	223	218	△ 351	△ 61.6	17,418	1.25
東 海	3,141	2,922	2,587	2,495	1,796	1,804	△1,337	△ 42.5	157,678	1.14
近 畿	3,852	3,573	2,983	2,890	2,453	2,446	△1,405	△ 36.4	171,528	1.42
中 国	939	881	740	704	517	505	△ 433	△ 46.2	34,612	1.45
四 国	371	356	302	287	204	199	△ 171	△ 46.2	11,798	1.69
九州北部	361	328	307	293	242	241	△ 120	△ 33.1	14,161	1.70
南九州	591	544	434	416	365	359	△ 231	△ 39.2	16,797	2.14
全 国	18,848	17,372	14,755	14,121	11,107	11,065	△7,782	△ 41.2	783,436	1.41

（備考）沖縄県は全国に含む。

次に貸出金利息と経費の関係を信用金庫別にみると、2021 年度に貸出金利息で経費を賄えた信用金庫は 18.5%（47 金庫）に留まる（図表 4）。2000 年度に貸出金利息 > 経費の信用金庫割合が 69.5%（258 金庫）あったので、貸出金利息 > 経費の信用金庫の割合と、貸出金利息 < 経費の信用金庫の割合とがこの 20 年間でほぼ逆転したと言えよう。

（図表 4）貸出金利息 > 経費の割合



2. 「営業エリアの拡大」の概要

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立し、地元地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、減少傾向にある貸出金利息に歯止めをかけ、むしろ増加させていく必要がある。貸出金利息は、貸出金残高（平残）×貸出金利回りで算出されるが、本稿では残高積上げによる利息収入の増強策に注目し、なかでも近年信用金庫の間で取り組みの活発な「営業エリアの拡大」を取り上げる²。

なお、営業エリアの拡大は当研修の意見交換時にも活発な議論が行われた施策の一つであり、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するうえで優先度の高いテーマだと思料される。

（1）本稿における「営業エリア」の定義

本稿における「営業エリア」は、信用金庫が支店や出張所といった店舗を設置したり、渉外担当者が日常的に営業活動を行ったりしている地域（市区町村）を言う（図表5）。また店舗は未設置ながら渉外担当者が能動的に訪問営業する地域、非対面チャネルを用いたマスセールスを積極的に行っている地域なども営業エリアの範疇とする。

次に定款上の地区に入っているが、現状、店舗などはなく、また積極的な営業活動を行っていない地域を「未営業エリア」と呼ぶ。こうした地域においては、当該地域に居住する顧客が信用金庫に口座開設を申し込んできても、近隣に店舗がないことなどを理由に消極的な対応を図るケースもあるようである。

なお、地域密着経営の信用金庫は、定款上に営業活動が可能な地区を記載する必要がある³。そこで本稿では、営業エリア+未営業エリア=定款上の地区、と定義することにした。

（図表5）本稿における営業エリアなどの定義

営業エリア：	拠点のある地域、渉外担当者が日常的に訪問営業を行う地域、 拠点は無いものの渉外担当者による能動的な訪問営業が行われる地域、 非対面チャネルによるマスセールスが行われる地域 など
未営業エリア：	拠点的ない地域、渉外担当者が訪問営業を行わない地域、 定款上の地区内ながら受動的（消極的）な対応を図る地域 など
定款上の地区：	営業エリア+未営業エリアとする。
地域：	エリアと同義で、市区町村とする。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

² 貸出金利回りの改善策については、金融調査情報 No. 2022-16 「信用金庫の新しいビジネスモデル策定② - 貸出金利回り改善への取り組み -」を参照

³ 信用金庫法 23 条 3 項 3 号。本稿では地区外取引などに言及せず、基本的な考え方を整理するに留める。

(2) 狙い

信用金庫が営業エリアを拡大する目的は、大きく(イ)営業推進の強化、(ロ)顧客利便性の向上、の2つからなる。

(イ) 営業推進の強化

地元地域より多くの中小企業が立地する都市部地域や人口の増加地域で営業活動を行い、融資残高を伸ばす狙いがある。かつては、預貸併進を意識して営業エリアを拡大する信用金庫が多かったが、近年は融資セールス、なかでも事業性融資の推進に特化した事例が目立つ。また、非対面チャネルを活用したマスセールスを展開する信用金庫もある。純新規の貸出金残高を積み上げられるうえ、ケースによっては貸出金利回りの改善、ビジネスマッチング手数料などの獲得も期待される。

(ロ) 顧客利便性の向上

信用金庫は、営業エリアの拡大を通じて顧客利便性の向上を図る狙いがある。地元地域において人口減少や高齢化、地域経済の衰退が続くなか、顧客の生活圈・経済圏は急速に変化している。信用金庫は顧客利便性を確保するためにも、自らの活動範囲を顧客の生活圈・経済圏に合わせて再設定する必要があるだろう。また信用金庫が保有する金融ノウハウなどを新たに活動する地域で提供することにより、当該地域の顧客に対し付加価値サービスを提供できると考えられる。

(3) タイプ

営業エリアの拡大は、大きく①定款変更（地区拡張）の有無、②支店などの拠点設置の有無でタイプが分かれる（図表6）。また、これらのタイプによって推進するターゲット顧客層も異なる。

（図表6）営業エリア拡大の分類

定款の変更（地区拡張）

拠点の設置	定款変更あり・拠点設置あり (地区拡張し拠点を設置)	定款変更なし・拠点設置あり (未営業エリアに拠点を設置)
	定款変更あり・拠点設置なし (地区拡張しマスセールス等を実施)	定款変更なし・拠点設置なし (未営業エリアにマスセールス等を実施)

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(イ) 定款変更あり・拠点設置あり

定款上の地区を拡張し、新たに営業可能となった地域に拠点を設置するタイプで、一般的な営業エリアの拡大イメージに該当する。預貸併進を目的にフルバンクサービスの支店を新規出店する信用金庫もあるが、近年は事業性融資の推進に特化した空中店舗の出店や法人事務所⁴の開設といった事例が増えている。

研修受講金庫のなかにも「営業エリアを拡大して新規出店する場合は、法人特化型の空中店舗スタイルを前提とする。」とのコメントがあった。また「将来の支店昇格に先立ち法人事務所を開設した。多少時間がかかっても新しい地域で当金庫の活動を根付かせるため、低金利の新規開拓セールスではなく、中小企業の課題解決・本業支援に専念させている。」などの事例もみられた。

(ロ) 定款変更なし・拠点設置あり

定款変更は行わず、これまで能動的な営業活動を行ってこなかった未営業エリアに拠点を設置するタイプである。(イ)と同様に近年は空中店舗の新規出店や法人事務所の開設事例が増えている。

(ハ) 定款変更あり・拠点設置なし

定款変更し都市部地域などに地区を拡張するが、当該地域には拠点を設置しないタイプである。ターゲットとする顧客層によって紹介案件の獲得に取り組む研修受講金庫と、非対面チャネルを活用したマスセールスなどを行う研修受講金庫とに分かれた。

前者の事例では「当金庫は県庁所在地域に営業エリアを拡大し、アパートローンなどの紹介案件を推進している。」「支店出店を見極める間、取引先不動産会社から住宅ローン案件の紹介を受けることにした。」などのコメントがあった。支店出店の可否を見極めるため、渉外担当者による訪問営業を開始した信用金庫などもある。

次に後者の事例としては、「当金庫は、定款上の地区を県内全域に拡大すると同時に非対面チャネルを用いたマスセールスを展開している。競合金融機関に対抗可能な魅力的な個人ローン商品を提供すると同時にWeb受けのチャネルを整備した。」などのコメントがあった。

(ニ) 定款変更なし・拠点設置なし

店舗のない未営業エリアの紹介案件の獲得を推進したり、非対面チャネルによるマスセールスを行ったりするタイプである。新たに渉外担当者を配置する事例もあった。なお、推進方法やターゲット顧客層は(ハ)と同じである。

⁴ 「法人オフィス」や「法人営業所」などの呼び方もある。信用金庫法上の従たる事務所（支店や出張所）に該当しない拠点である。

3. 拡大時の検討課題

営業エリアを拡大する際の検討課題は、①ビジネスモデルの転換、②経営資源の再配置、③関係者への丁寧な説明、などである（図表7）。

（図表7）主な検討課題

ビジネスモデルの転換	営業エリアの拡大は、自金庫ビジネスモデルを転換するきっかけとなり得るので、メリット・デメリットを十分に検討のうえ実施する必要がある。
経営資源の再配置	営業エリアの拡大に合わせて既存の店舗網などを見直し、経営資源を再配置する必要がある。特にビジネスモデルの転換を図る場合は不採算店舗の統廃合などが求められる。
関係者への丁寧な説明	営業エリアの拡大に対し不安感を持つ顧客や地域住民、職員なども出てこよう。実施にあたっては関係者への丁寧な説明を行い、理解を得る必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）ビジネスモデルの転換

営業エリアの拡大は、自金庫ビジネスモデルの転換を招く可能性の高い施策と言える。例えば資金需要の限定された地域に立地する信用金庫が、より融資の見込める都市部地域などに営業エリアを拡大し、「地元地域の店舗で預金を集め、都市部地域の店舗で融資を行うビジネスモデルに転換する。」としたら、これまでの営業体制などを大きく見直す必要が生じるだろう。

研修受講金庫からは、「当金庫は、地元地域の金融インフラを維持するため、県庁所在地の店舗で事業性融資を推進し、収益を稼ぐビジネスモデルとした。」「当金庫は、自らの営業エリアの考え方を再設定し、本店のある〇市と隣接する△市を合わせた〇〇地域の信用金庫として営業展開することにした。」などの意見があった。

（2）経営資源の再配置

営業エリアを拡大し、中小企業の多い都市部地域に新規出店するとなると、当該店舗に融資セールスの得意な職員を配置する必要がある。多くの信用金庫で職員数の減少などが顕在化する現在、新規出店に合わせて既存店舗網の再編成を行う必要がある。店舗網を効率化し経営資源を確保のうえ、新規の施策に人員を充てることが求められる。実際、「事前に地元の支店を統合することで、新店舗出店のための職員を確保した。」とコメントする研修受講金庫があった。逆に「地元の店舗効率化が遅れており、結果として融資の見込める未営業エリアに拠点を出せない（そのための職員を確保できない）。」との課題を打ち明ける研修受講金庫もみられた。

（３）関係者への丁寧な説明

繰返しとなるが、営業エリアの拡大はビジネスモデルの転換点となり得る施策である。そのため地元の顧客や地域住民、行政などのなかには「地元から出ていくのでは？」と不安視する向きも出てこよう。自金庫のブランドが通用しない新しい地域での営業活動や長時間の通勤、さらには転居を伴う勤務の発生に職員が動揺する懸念もある。そこで営業エリアの拡大にあたっては、その趣旨や狙い、今後の地元との関わり方などについて丁寧な説明を行い、多様な関係者の理解を得る必要がある。

研修受講金庫からは、「地元の顧客や行政などに『地元の金融インフラを守るために営業エリアを拡大する必要がある』旨を繰り返し伝えることで理解を得た。」とのコメントがあった。

4. 主な取組事例（参考）

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫のコメントには以下のものがある。ただし当該コメントは、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。そのため取組事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。

（１）ビジネスモデルの転換

研修受講金庫の多くが「10年後・20年後の信用金庫経営を考えると、営業エリアの拡大は不可欠である。」との意見であった。「顧客の生活圏・経済圏が移り変わっている以上、当金庫の営業エリアも再設定して当然である。」などのコメントも聞かれた。なお、ビジネスモデルの転換に関する主なコメントは図表8のとおりである。

（図表8）ビジネスモデルの転換（考え方）に関する主なコメント

- 当金庫が単独で生き残るには過疎化の進む本店所在地域の店舗を効率化し、都市部地域の店舗に経営資源を傾斜投入する必要がある。現在は、本店所在地域の店舗で預金を集め、都市部地域の店舗で不動産業向け融資を行うビジネスモデルである。
- 当金庫は、資金需要の限定される地元地域の店舗で利回りを、競争は厳しいが資金需要の旺盛な都市部地域の店舗で残高を稼ぐスタイルである。
- 大きな流れとして、郡部地域の店舗を効率化し、都市部地域の店舗を強化する方向である。地元店舗より都市部店舗の方が貸出金利回りも高いので、貸出金のボリュームと同時に利回りを稼ぐことができる。
- 地元の捉え方を再設定し、〇〇市の信用金庫から〇〇地域の信用金庫に発想を転換した。将来的に〇〇市だけでは食べていけなくなるので、余力のあるうちに営業エリアの考え方を変える必要があった。確かに金庫内・地元顧客などからの反発もあったが、繰り返し説明することで理解を得た。

- 今年度中に隣接する地域に新規出店する。資金需要があり、当金庫の融資シェアの低い未営業エリアがあるなら、当該地域への店舗出店は正しい経営判断と言える。
- 現状、営業エリアを拡大する考えはない。しかしながら地域の人口推移の予測をみると、20年・30年以内に地元地域のみで当金庫が存続することは困難となる。地域の衰退とともに当金庫も縮小均衡するといった経営判断はできないので、今のうちに地区拡張だけでも実施しておく必要がある。
- 本店のある地元地域の店舗を効率化し、捻出した経営資源を融資の見込める〇〇市（県庁所在地）への新規出店に充てた。〇〇市の店舗数は地元地域の店舗数の3分の1に過ぎないが、数年でトータルの貸出金残高が逆転した。

（備考）図表8から11まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）拠点設置による推進

営業エリアを拡大し、事業性融資の推進特化を打ち出す信用金庫のなかには、支店出店に先立って法人事務所を開設する事例がみられた。これは、テストマーケティング的な狙いもあるようだ。また支店出店を行う場合も、フルバンクサービスの支店出店ではなく事業性融資に特化した空中店舗を選択する研修受講金庫があった。

なお、拠点の設置に関する主なコメントは以下のとおりとなる（図表9）。

（図表9）拠点の設置に関する主なコメント

- 当金庫は営業エリアの外周部に店舗網の薄い地域があった。そこで今般、当該地域に法人事務所を開設した。その際、①収益を稼ぐオフィスにするのか、②課題解決の支援などを中心とするオフィスにするのか庫内で意見が分かれたが、最終的に顧客サポートに徹する方針にした。当面は、多くの中小企業を訪問し、当金庫のサービスを知ってもらう活動を実施していく。
- 当金庫は定款上の地区を拡張し、当該地域に法人事務所を開設した。主に地元地域とのビジネスマッチングなどを案内している。一定の残高が見込まれた時点で支店に昇格する考えである。
- 当金庫は、営業エリアを拡大した地域で空中店舗を展開している。空中店舗にはATMや貸金庫、駐車場などは未設置である。また、ローコスト化を目指し、人員も最低限の配置となる。
- 当金庫は、2年ほど前に隣接する〇〇市に新規出店した。〇〇市に店舗はなかったものの、これまで渉外担当者が訪問セールスを行っていた。地元地域の顧客にとって〇〇市は生活圈だったので、特化型店舗ではなくフルバンクサービスの出店とした。

（3）拠点設置以外の推進手法

新たに拠点を設置せず、紹介案件の獲得に乗り出す研修受講金庫があった。取引のある不動産会社やハウスメーカーなどからの紹介案件を積極的に受ける形である。研修受

講金庫からは、アパートローンの紹介案件を獲得する事例、ハウスメーカーから住宅ローンの紹介案件を獲得する事例などの披露があった。そのほか、富裕層顧客が都市部地域などで投資物件を購入する資金に応える信用金庫もみられた。

次に非対面チャネルによるマスセールスで住宅ローンを推進する研修受講金庫、消費者ローンなどの個人ローンを推進する研修受講金庫があった。金利競争を前提とするため、ローコストでの推進手法を採用し、相対的に量の積上げを目指す施策と位置付けられる。

なお、拠点設置以外の推進手法に関する主なコメントは図表 10 のとおりである。

(図表 10) 拠点設置以外の推進手法に関する主なコメント

<p>(紹介案件の獲得)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 県庁所在地域まで営業エリアを広げ、アパートローンなどの不動産業向け貸出の紹介を受けている。 ● 取引のあるハウスメーカーからの紹介案件を積極的に受けている。拠点のない地域については渉外担当者がスポットで訪問するほか、Web受付けの仕組みを整備した。 <p>(マスセールスの活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非対面チャネルを活用したマスセールスを実施している。競合金融機関に対抗可能な訴求力の高い住宅ローンを提供すると同時にWeb受付けの仕組みを整備した。商品単体の採算は低いが、①ローコストで推進できる点、②複合取引を条件とする点などで採算確保を図っていく。 ● これまで営業活動を行っていなかった未営業エリアに対し、マスセールスを用いて消費者ローンなどの個人ローンを推進している。当金庫と預金取引はあるものの、複合化できていない層にもアピールしていく。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● これまで当金庫は富裕層顧客が大都市部の投資用物件を購入する際の資金需要に応じてこなかった。しかしながら相続対策などについては対応する方針に変更した。

(4) 営業エリアの集約

本稿のテーマとは異なるが、営業エリアを本店周辺などの重点地域に集約する研修受講金庫もあったので紹介する。これらの信用金庫は、いわゆる「外周部店舗」や「飛び地店舗」を廃止・機能縮小などし、経営資源を重点地域に集中させている。「当金庫の本店周辺部のシェアを高める余地は大きく、また『よそ者』扱いの飛び地店舗に経営資源を投入しても効率が悪いので、営業エリアを集約する方向である。」とのコメントがあった。また「営業エリアの拡大を提案する役職員も庫内にみられるが、まずは守る地域・攻める地域を明確にし、守りを固めた後に営業エリアの拡大を考えるべきである。」などもあった。

なお、営業エリアの集約に関する主なコメントは以下のとおりである (図表 11)。

(図表 11) 営業エリアの集約に関する主なコメント

- 当金庫は狭域深掘戦略を徹底させているので、県庁所在地の〇〇市などに進出する考えはない。まだまだ地元地域でシェアアップする余地が大きいと考えている。
- 当金庫の営業エリアは人口・中小企業ともに増加傾向にある。現在のシェアを維持することで手一杯なので、営業エリアを拡大する考えはない。むしろ重点地域へのヒト・モノ・カネの集中化を進める方向にある。
- 過去に営業エリアを広げた時期もあったが、飛び地店舗の運営は効率が悪く、採算面でも厳しい。そこで重点地域に経営資源を回帰させることにした。飛び地店舗については、当面は店舗機能の縮小で臨み、将来的な統合も視野に入れている。
- 庫内には「近隣の〇〇市に営業エリアを拡大すべき」との意見もあるが、後発では金利競争に巻き込まれる恐れがある。今は地元地域の守りを固め、競合金融機関からの低金利攻勢に対抗する方を優先する。

おわりに

10 数年前までの営業エリアの拡大では、新規出店した地域において低金利による貸出攻勢をかける営業スタイルが一般的であった。これに対し近年の取組事例をみると、事業性融資の強化分野では本業支援・課題解決型営業を徹底したり、自金庫の得意分野の不動産業向け貸出に特化したりする信用金庫が増えている。また、金利競争の厳しい個人ローンの強化分野では支店出店などを行わずマスセールスを用いた営業スタイルが定着しつつある。

多くの地域で人口の高齢化と減少、地域経済の衰退が加速し、また都市部地域へのヒト・モノ・カネの集中が進んでいる。こうしたなか信用金庫も時代の変化に合わせた活動範囲に再設定し、持続可能なビジネスモデルに転換する必要があると考えられる。

以上
とね かずゆき
 (刀禰 和之)

〈参考資料〉

- ・ 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」
- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「金融調査情報」「ニュース&トピックス」
- ・ 信用金庫ディスクロージャー誌 等

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。