

2008 年 5 月

金融審議会 協同組織金融機関WG

協同組織金融機関を巡る諸問題

名古屋大学大学院経済学研究科教授 家森信善

<目次>

1. 高度情報化時代の「地域」
2. 協同組織金融機関と銀行は異なった行動をとっているか
3. リレーションシップバンキングへの取り組みの評価
4. 中小企業は地域金融機関に大きな期待をもっている
5. 協同組織金融機関の金融機関としての能力アップの必要性
 - (1) 経営改善支援能力
 - (2) 企業へのアドバイス提供の能力
6. 協同組織金融機関のガバナンスの課題
 - (1) 総代会制度の機能強化
 - (2) 理事会
 - (3) 非常勤理事の分析
 - (4) 適切な情報開示規制が不可欠
7. 協同組織金融機関の再編
 - (1) 進む再編
 - (2) 再編による平均規模の拡大
 - (3) 効率性の向上を目指した再編
 - (4) 再編に伴って強みを失う恐れ

1. 高度情報化時代の「地域」

○経済のグローバル化→国境すら意味を持たない時代に、「地域」が意味を持つのか？

→経済が完全に統合されれば、地域として問題は生じない。

なぜなら、不況地域の労働者は好況地域に移住すればよいから。

→しかし、実際には地域によって経済活動の水準が異なり、平準化されない。

=調整はゆっくりとしか進まないのが現実。



「地域」特有の経済問題が残る

●誤解：ITが発達して金融取引において距離が問題にならなくなった。

◎中小企業においては、情報の非対称性の問題があり、全国の公開市場で資金調達が可能にはならない。中小企業にとっては、物理的に近くにある金融機関に頼らざるを得ない。

*Stiglitz and Greenwald(2003) Toward a New Paradigm in Monetary Economics, Cambridge University Press. (内藤純一・家森信善訳『新しい金融論—信用と情報の経済学—』東京大学出版会 2003 年)：「信用は非常に個別的であり、信用供与のための情報は非常に特定化されたものである。こうした情報入手する支出はほとんどがサunkコストであり、また、情報の多くは簡単に移転したり、“市場化”したりできない。一言で言えば、市場における企業数はどうあれ、信用市場は非常に不完全な競争によって特徴付けられる。」

*Degryse and Ongena (2004)が引用した研究によると、アメリカでは、企業と金融機関の平均距離は8キロメートル(1998年調査)、ベルギーでは2キロメートル強(1997年調査)

*多和田・家森(2005,2008)の企業アンケートでも、30分以内。直接面談が重要。

図表 1 メインバンクまでの時間距離

	関西アンケート		東海アンケート		関西 R I E T I アンケート	
10 分以内	390	34.9%	52	24.3%	688	39.0%
10 分超～30 分以内	564	50.5%	95	44.4%	792	44.9%
30 分超～1 時間以内	151	13.5%	56	26.2%	239	13.6%
1 時間超～2 時間以内	10	0.9%	7	3.3%	34	1.9%
2 時間超	2	0.2%	4	1.9%	10	0.6%

多和田・家森（2005,2008）のアンケート結果より。

図表 2 下記の企業等と連携・活用を図る主な手段

	最も主要な 仕入先企業	最も主要な 販売先企業	同業他社(仕入 先、販売先は除 く)	異業種他社(仕 入先、販売先は 除く)	組合・業 界団体	異業種交流組 織・産学官連携 組織	大学・公的 研究機関	研究機関以外の 公的支援機関や 自治体	金融機 関
直接面会 をする	63.7%	70.4%	48.2%	43.7%	46.5%	43.9%	50.3%	43.4%	80.3%
電 話 ・ FAX など	27.5%	19.8%	37.9%	38.8%	36.8%	28.4%	23.2%	25.4%	15.2%
電子メー ル等 IT	8.2%	9.1%	8.1%	10.3%	10.3%	16.5%	14.7%	15.8%	3.2%
その他	0.6%	0.7%	5.7%	7.1%	6.3%	11.2%	11.8%	15.4%	1.3%

(関西アンケート)

◎地域経済にとって、協同組織金融機関の経営は大きな影響を与える。

○家森・打田（2007）は、信用金庫の経営指標とその本店立地の市町村の経済パフォーマンスを分析。（2001 年度・2002 年度を分析対象）

＊信用金庫の経営方針は、市町村の実体経済活動に大きな影響を与えている

＊信用金庫の機能不全(貸し渋り)が地域経済にマイナスの影響を与えたという仮説は否定

＊信用金庫が慎重な貸出態度をとっている地域では経済活動が抑制されていた

＊ただし、信用金庫の慎重な貸出態度を是正すべきかは別問題

2. 協同組織金融機関と銀行は異なった行動をとっているか

○株式会社である銀行は収益を重視するのに対して、非営利の協同組織金融機関では収益の最大化が本来的な目的ではない。

→業務の同質化が進む中で、行動が同質化してきているか（本来の目的が追求されなくなっている可能性があるか）

◎各業態の店舗展開

＊家森（2003）では、1999 年 3 月末の愛知県内の各市町村（名古屋市は区単位）の金融機関の店舗数を使って、人口密度別に各業態の店舗数を計算した。

→人口密度の高い地域では銀行、中程度の人口密度の地域では信用金庫、低人口密度の地域では JA や郵便局が、(相対的に)重点的に展開している。

＊家森（貯蓄経済季報 2004）：人口密度で全国の 3213 の市区町村を 10 グループに分割。

＜上位⑧⑨⑩で都銀は 79%、信用金庫は 76%＞→人口の多いところに相対的に銀行が多い。

図表 3 人口密度別の各業態の店舗展開(1999 年の愛知県内)

＜該当市区町村内の店舗の数＞

人口密度(1km2 あたり)	市区町村	郵便局	都銀	地銀	第二	全国銀行	信用金庫	信用組合	JA
5000人以上	15	280	99	69	154	340	110	18	40
2500-5000 人	23	180	39	43	85	168	168	9	115
1000-2500 人	33	338	56	35	79	174	364	57	306
100-1000 人	19	77	9	3	9	21	39	15	67
100人以下	13	44	1	0	0	1	4	3	21

図表 4 人口密度別の店舗数

	郵便局		民間金融機関			
	実数	比率	銀行		信金・信組	
			実数	比率	実数	比率
1：低人口密度	1006	4.2%	74	0.5%	166	1.5%
2	1169	4.8%	183	1.3%	197	1.8%
3	1352	5.6%	265	1.9%	239	2.2%
4	1514	6.3%	359	2.6%	300	2.7%
5	1527	6.3%	450	3.3%	368	3.4%
6	1739	7.2%	631	4.6%	506	4.6%
7	2047	8.5%	916	6.7%	817	7.5%
8	2400	9.9%	1483	10.8%	1067	9.8%
9	3701	15.3%	2720	19.8%	2104	19.2%
10：高人口密度	7699	31.9%	6685	48.6%	5176	47.3%
合計	24154	100.0%	13766	100.0%	10940	100.0%

◎家森・齋藤（2008）：東京商工リサーチ社の退出企業データ（2006 年、4 万社）[2005 年に存在していたが 2006 年に存在しなくなった企業] からメインバンク業態ごとに退出理由を整理（母数は約 80 万社）

下記の図は、メインバンクごとの退出発生率を、2005 年の売上高利益率で区分したもの

*倒産発生率は、信用組合や信用金庫で高い。都銀、地銀とはかなりの差がある。

*逆に、解散、廃業、休業の発生率（早期処理）は、協同組織金融機関で低い。

*合併発生率は、都市銀行と他業態で大きな格差がある。協同組織金融機関は低い。

↓

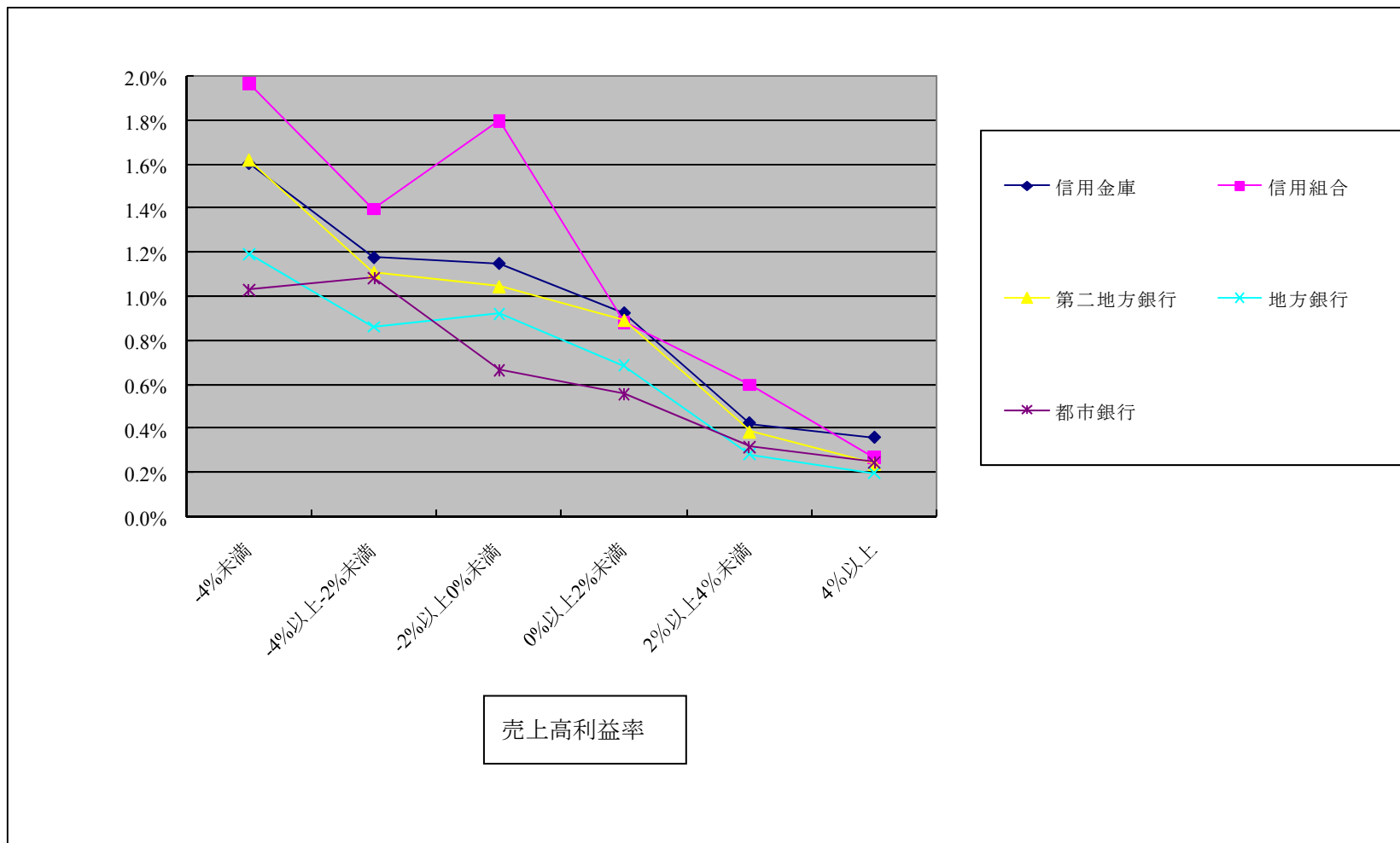
* 協同組織金融機関はぎりぎりまで支えようとする。

* 支えきれなくなったときには、倒産以外の方策がなくなっている。

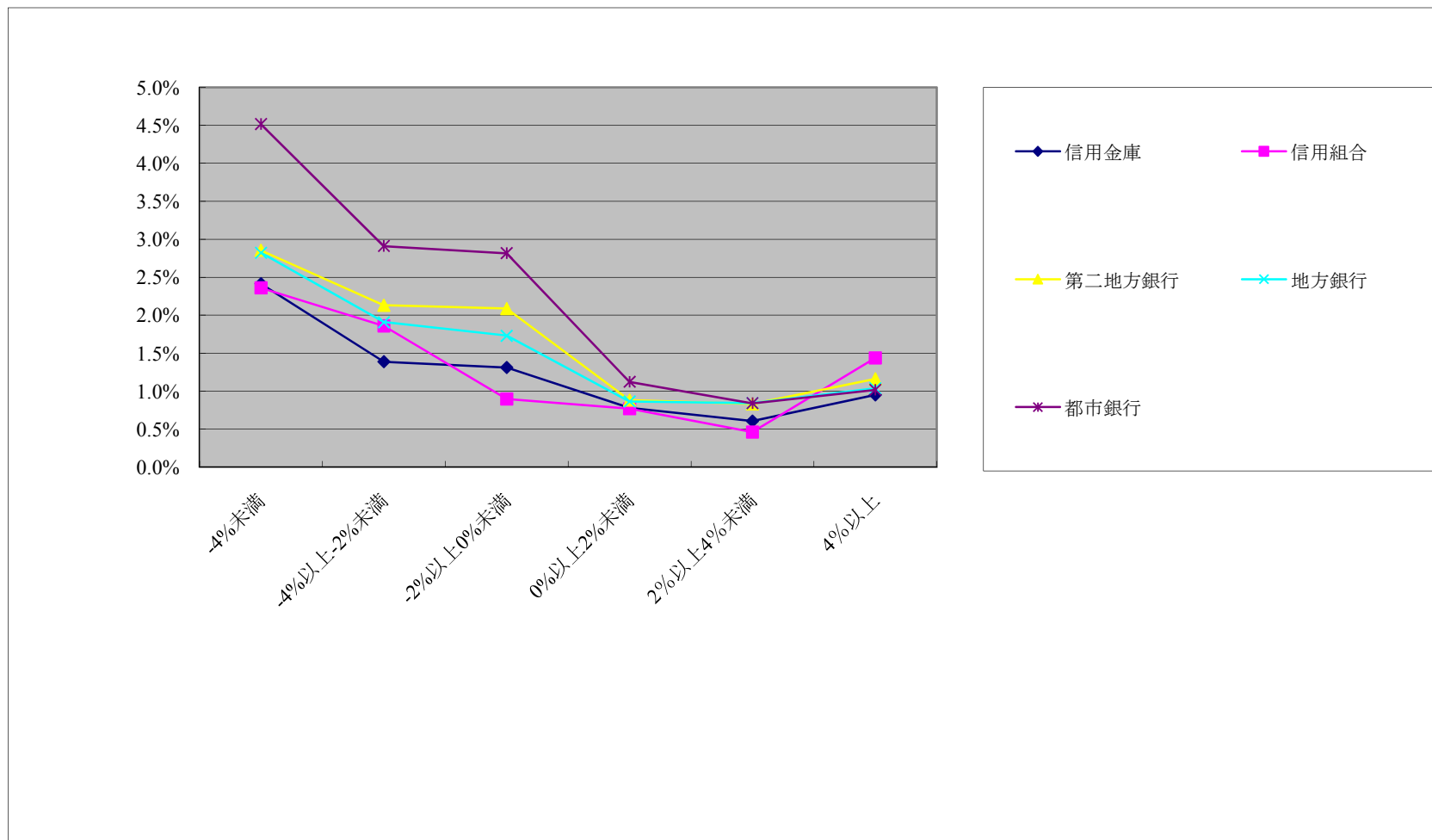
* 合併では、適当な相手を探し、交渉をまとめるなどの総合力が必要。また、解散、廃業、休業の早期処理でも経営者に対する説得が必要。こうした点で、十分ではないために、ぎりぎりまで支えている面も。協同組織金融機関の力量アップが必要。

* 悪いところを支え続けるという誤りを犯す可能性が協同組織金融機関は高い。支援決定の際の目利き力を高める必要が他業態以上に求められる。

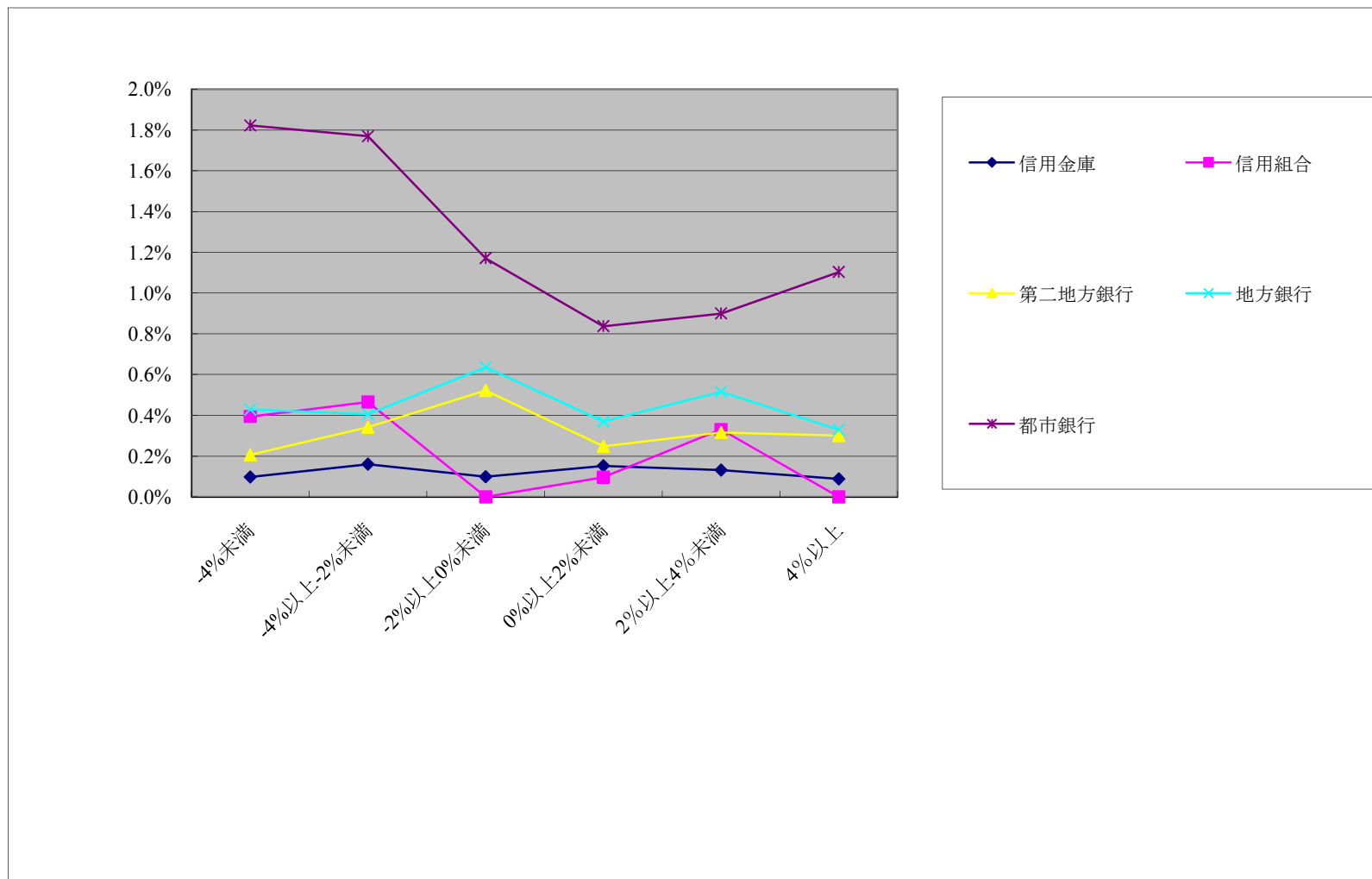
図表 5 倒産発生率



図表 6 解散、廃業、休業の発生率（解廃休発生率）



図表 7 合併発生率



3. リレーションシップバンキングへの取り組みの評価

◎リレーションシップバンキングへの取り組みは、金融機関の収益性の向上と、厳しい環境におかれていた中小企業の金融の円滑化という必ずしも両立しない目的をもっていた。

↓

家森（2006 RIETI DP）では、2005年6月に関西地域（大阪府、京都府、兵庫県）の企業9000社に対するアンケート調査を実施し、2041社から回答を得た。そのアンケート結果によると、全般的に金融機関の取り組みに改善がみられるとの評価が与えられた。

図表 8 現在のメインバンク別の主取引金融機関が強化した機能の 3 段階評価（「強化した」：1 ～ 「むしろ弱くなった」：3）＝2 より小さければ積極的な評価

	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	政府系金融機関
創業・新事業支援機能等強化	1.93	1.82	1.71	1.86	2.00	1.54
取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	1.92	1.86	1.94	1.92	2.00	1.73
早期事業再生に向けた積極的取り組み	1.95	1.92	1.85	1.92	2.00	1.74
新しい中小企業金融への取り組みの強化	1.74	1.71	1.77	1.86	1.60	1.59
顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化	1.95	1.89	2.00	1.94	2.00	1.82
資産査定、信用リスク管理への強化	1.76	1.69	1.78	1.79	1.67	1.77
収益管理体制の整備と収益力の向上	1.66	1.69	1.71	1.73	1.75	1.82
地域貢献に対する情報開示	2.02	1.84	1.83	1.91	2.00	1.98
貴社自身に対する知識の深さ	1.94	1.88	1.80	1.81	1.83	1.73
融資などの意思決定のスピード	1.84	1.80	1.81	1.77	2.00	1.66

◎リレバンの考え方では情報の非対称性の大きい企業ほど、リレーションシップ構築の価値がある。しかし、リレバンは手間・費用のかかる「投資」である。収益性を重視すればするほど、リレバンを適用する相手を絞る必要がある。

→企業への対応の2極化が進む。(RIETI 関西アンケート (2005 年 6 月実施))

＊業績低迷企業、小企業は対象外となる。

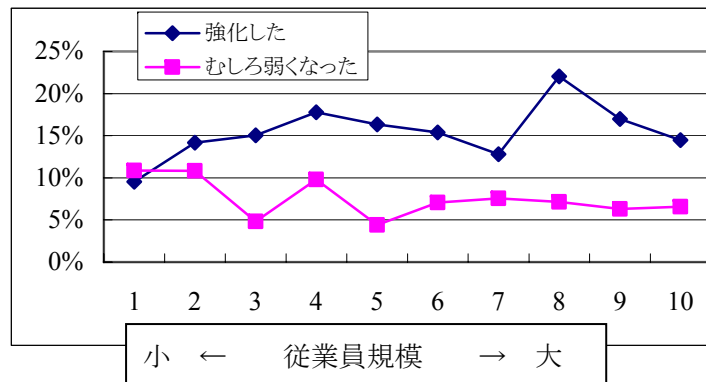
＊信用金庫は銀行に比べると幅広くリレバン強化を図っている

図表 9 税引き前利益の状況と「貴社自身に対する知識の深さ」の関係

		貴社自身に対する知識の深さ				回答企業数
		強化した	変わらな い	むしろ弱くなっ た	わからな い	
税引き前利益	黒黒	17.5%	64.6%	6.3%	11.7%	1151
	赤黒	8.9%	68.8%	10.2%	12.1%	157
	黒赤	15.7%	60.4%	9.0%	14.9%	134
	赤赤	8.0%	59.8%	12.5%	19.6%	112

注)「黒黒」は、2期連続黒字、「赤黒」は、前々期:赤字、前期:黒字、「黒赤」は、前々期:黒字、前期:赤字、「赤赤」は2期連続赤字を示す。

図表 10 従業員規模と「貴社に対する知識の深さ」の最近の変化



① 7 人以下、② 8-20 人、③ 21-27 人、④ 28-36 人、⑤ 37-51 人、⑥ 52-61 人、⑦ 62-78 人、⑧ 79-100 人、⑨ 101-150 人、⑩ 151 人以上

図表 11 メインバンクの業態別の「貴社に対する知識の深さ」の最近の変化

	貴社自身に対する知識の深さ				回答企業数
	強化した	変わらない	むしろ弱くなった	わからない	
都市銀行	12.7%	67.0%	8.3%	11.9%	867
地方銀行	16.6%	66.4%	4.7%	11.1%	253
信用金庫	20.4%	63.5%	5.7%	8.3%	230
政府系金融機関	23.8%	58.7%	0.0%	4.8%	63

◎家森・近藤（2007）：愛知県が県内企業に対して 2006 年 8 月に実施したアンケート調査→リレーションシップの構築対象は好業績企業

＊リレバンの理念上の対応＝苦しいときに助ける。しかし、実際には、リスクに応じた金利設定が行われている→金融機関の与信態度としては「当然」である。

図表 12 メインバンクの態度の変化（業績別）

	2 期連続黒字	縦構成比	2 期連続赤字	縦構成比
渉外係等の企業訪問頻度増加	78	14.7%	8	7.8%
渉外係等の企業訪問頻度減少	94	17.8%	24	23.5%
融資セールスの増加	126	23.8%	9	8.8%
融資セールスの減少	19	3.6%	16	15.7%

図表 13 貸出金利、貸出条件の変化（業績別）

	2 期連続黒字	縦構成比	2 期連続赤字	縦構成比
貸出金利の引下げ	103	19.5%	3	2.9%
貸出金利の引上げ	45	8.5%	21	20.6%
金利以外の貸し出し条件緩和	70	13.2%	3	2.9%
金利以外の貸し出し条件厳格化	22	4.2%	20	19.6%

◎多和田・家森(2008)は、2006 年 10 月に関西企業に対してアンケート調査を実施

→経営の良い企業に対して、ビジネスマッチングの機会を提供

＊変化の必要性は業績の悪い企業で多いはず？

図表 14 経営状態とビジネスマッチングへの参加状況

	2期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2期連続赤字
参加したことがある	28.3%	24.4%	33.9%	21.7%
誘いはあったが参加しなかった	38.9%	31.4%	32.2%	26.1%
誘いもなかった	32.8%	44.2%	33.9%	52.2%
	930	86	59	46

4. 中小企業は地域金融機関に大きな期待をもっている

◎中小企業＝取引金融機関少ない＋ 財務諸表の精度低い＋本業のリスク分散が難しい



情報の非対称性が大きい



新しい金融機関との取引を始めるのは難しい＋直接金融も難しい



小企業ほど地域金融機関への依存度続く。長期的関係のメリットは価格より量。

図表 15 今後の資金調達方法として最も重要なもの（資本金別）

	1000 万円以下	1000 万円超 3000 万円以下	3000 万円超 5000 万円以下	5000 万円超 1億円以下	1億円超 10 億円以下	10 億円超
メインバンクからの調達	58.5%	67.9%	72.3%	69.5%	62.2%	45.2%
メインバンク以外の金融機関からの調達	5.5%	7.5%	9.0%	6.3%	8.9%	7.1%
公的金融機関からの調達	26.9%	16.8%	11.3%	10.8%	3.9%	3.6%
自治体等の制度融資	5.5%	2.7%	0.8%	1.0%	0.6%	1.2%
証券市場	1.7%	1.1%	2.5%	1.8%	11.7%	26.2%
その他	2.0%	3.9%	3.9%	10.5%	12.8%	16.7%
回答企業数	364	452	354	315	180	84

(RIETI 関西アンケート)

図表 16 メインバンクとの長期取引によるメリット

	資本金 1000 万円以下			1000 万円超 3000 万円以下		
	都市銀行	地域銀行	信金・信組	都市銀行	地域銀行	信金・信組
借入金利が他社よりも優遇された(低い)	23.8%	36.1%	33.6%	33.0%	32.7%	31.3%
借入条件(担保、保証など)が他社よりも優遇された	18.9%	24.7%	33.6%	23.5%	20.4%	28.8%
安定的に資金調達ができた	50.8%	53.6%	68.1%	64.4%	72.4%	57.5%
借入が迅速にできた	40.0%	51.5%	63.7%	46.6%	60.2%	62.5%
経営相談にのってもらえた	7.6%	9.3%	7.1%	11.7%	15.3%	12.5%
取引先から信用され、ステータスが得られた	20.0%	8.2%	2.7%	15.2%	5.1%	7.5%
メインバンクを変更するのが面倒(担保・書類等手続き)であっただけ	14.1%	12.4%	14.2%	9.5%	13.3%	17.5%
特に何もメリットはなかった	13.5%	8.2%	5.3%	4.2%	5.1%	7.5%
回答企業数	185	97	113	264	98	80

(RIETI 関西アンケート)

◎中小企業は地元の金融機関に期待している。

図表 17 従業員規模別にみた地元金融機関を重視する程度

		非常に 重要	重要	多少は 重要	ほとんど重 要でない	全く関係 ない	企 業数	加重平 均
1)	9 人以下	13.3%	32.6%	28.9%	18.3%	6.9%	218	3.27
2)	20 人以下	11.1%	29.4%	29.4%	22.2%	7.9%	126	3.13
3)	50 人以下	13.6%	26.9%	33.0%	18.3%	8.2%	279	3.19
4)	100 人以下	16.0%	25.7%	27.6%	19.4%	11.2%	268	3.16
5)	500 人以下	8.0%	28.5%	24.0%	23.0%	16.5%	200	2.89
6)	1000 人以下	9.1%	18.2%	22.7%	45.5%	4.5%	22	2.82
7)	1000 人超	9.1%	45.5%	9.1%	18.2%	18.2%	11	3.09

多和田・家森(2008) 関西企業へのアンケート調査

図表 18 「地元」金融機関と「域外」金融機関の違いの企業評価（従業員規模別）

	違いがある	多少違いがある	ほとんど変わらない	全く変わらない	企業数
9 人以下	18.6%	35.7%	38.0%	7.7%	221
20 人以下	10.0%	40.0%	41.5%	8.5%	130
50 人以下	4.9%	44.0%	40.5%	10.6%	284
100 人以下	9.1%	38.1%	43.8%	9.1%	265
500 人以下	9.8%	35.1%	44.4%	10.7%	205
1000 人以下	8.7%	13.0%	65.2%	13.0%	23
1000 人超	27.3%	36.4%	18.2%	18.2%	11

図表 19 地元金融機関の違いの企業評価（メインバンクの業態別）

	違いがある	多少違いがある	ほとんど変わらない	全く変わらない	企業数
都市銀行他	9.0%	36.6%	43.9%	10.4%	830
地方銀行・第2地銀	14.2%	47.9%	32.0%	5.9%	153
信用金庫	18.8%	42.0%	34.8%	4.3%	69

図表 20 地元金融機関の違う点

	9人以下	20人以下	50人以下	100人以下	101人以上	全体
貸出金利	10.9%	10.8%	15.8%	15.1%	12.1%	13.3%
審査内容(提出を求める書類の種類など)	19.0%	16.9%	16.2%	15.8%	14.2%	16.3%
貸出金額	10.4%	7.7%	6.3%	6.8%	4.2%	6.9%
融資決定までの時間	14.5%	18.5%	16.9%	14.7%	15.1%	15.7%
担保の有無	5.4%	0.8%	3.9%	2.6%	2.9%	3.3%
いざという場合に支援してくれる	11.3%	12.3%	11.3%	13.6%	11.3%	11.9%
その他	4.5%	1.5%	2.1%	1.5%	3.8%	2.7%
企業数	221	130	284	265	239	1139

◎業態別にみると、「いざという場合に支援してくれる」という回答が信用金庫では多い。

図表 21 地元金融機関の違う点（メインバンクの業態別）

	都市銀行他	地方銀行・第2地銀	信用金庫
貸出金利	20.1%	17.0%	12.9%
審査内容(提出を求める書類の種類など)	23.2%	24.5%	19.4%
貸出金額	10.7%	9.5%	8.1%
融資決定までの時間	22.6%	19.0%	24.2%
担保の有無	4.6%	4.1%	8.1%
いざという場合に支援してくれる	15.9%	19.7%	24.2%
その他	2.9%	6.1%	3.2%
企業数	561	147	62

多和田・家森(2008) 関西企業へのアンケート調査

◎メインバンクへの満足度をみると、信金・信組への満足度は高い

図表 22 業態別のメインバンクの満足度

	都銀	地銀・Ⅱ地銀	信金・信組	政府系金融機関
満足	17.6%	28.2%	29.6%	42.1%
やや満足	11.8%	16.8%	21.6%	26.3%
普通	47.4%	39.1%	33.2%	31.6%
やや不満	14.9%	14.1%	12.1%	0.0%
不満	8.3%	1.8%	3.5%	0.0%
企業数	289	220	199	19

愛知県産業労働部「愛知県に求められる中小企業金融施策の方向に関する調査」（2006年8月）

5. 協同組織金融機関の金融機関としての能力アップの必要性

(1) 経営改善支援能力

○家森・齋藤(2008)：経営改善支援の取り組み状況を地域金融機関の4業態について比較

＊「その他要注意先」、「要管理先」および「破綻懸念先」の合計に関しての経営改善支援率を計算すると、信用金庫は、地域金融機関の中でも、もっとも積極的に取引先企業に対する経営改善の支援を続けている。

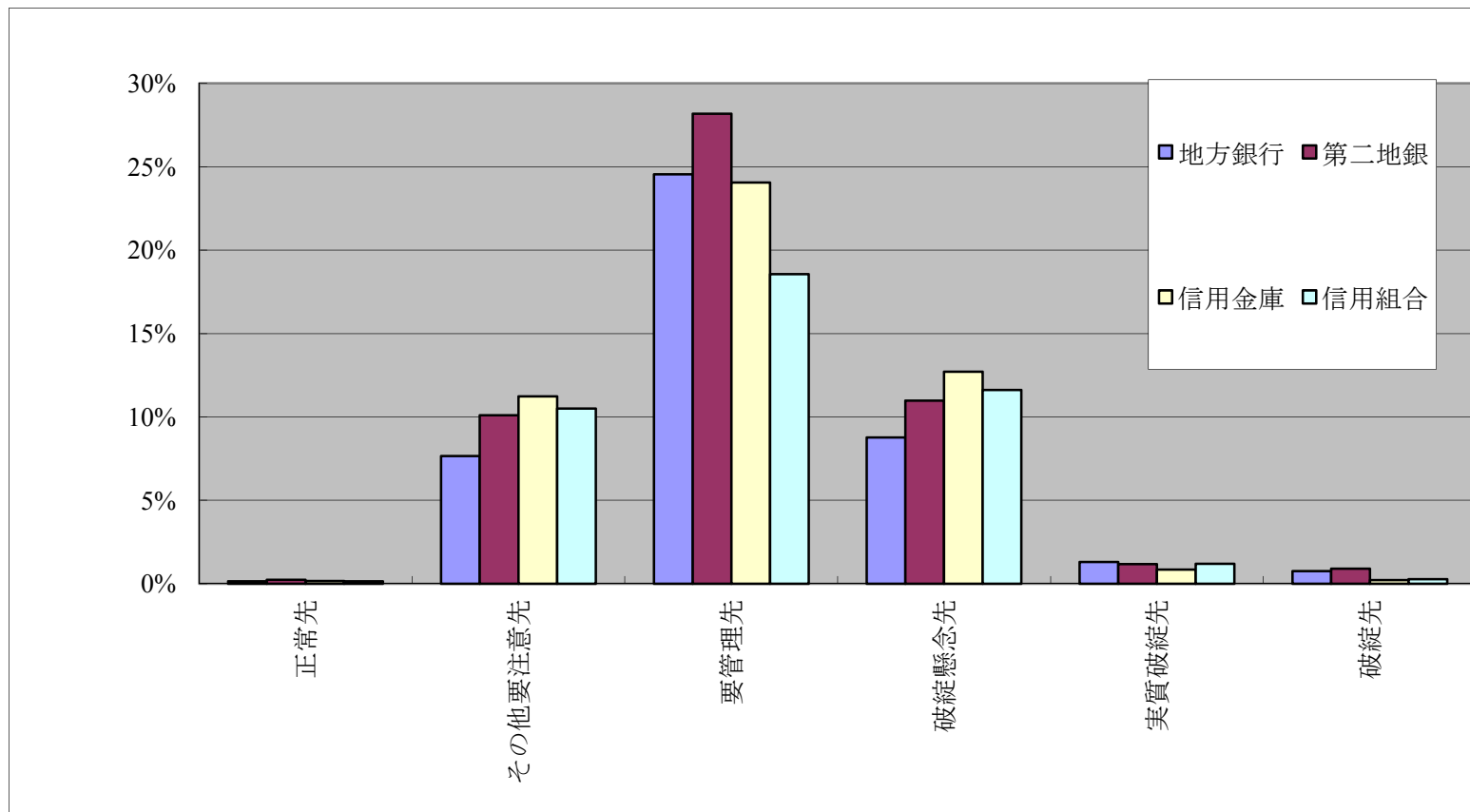
＊「要注意先」以下の企業全体での上位遷移率（経営改善の取り組みを行った先の内、債務者区分が向上した企業の比率）では、4業態の中で信用金庫が最も悪い。上位遷移率という観点で見ると、信用金庫の成績が優れているとは言えない。

＊ただし、下位遷移率（経営改善の取り組みを行った先の内、債務者区分が悪化した企業の比率）をみると、協同組織金融機関での下位遷移率が銀行よりも明確に低い。

↓

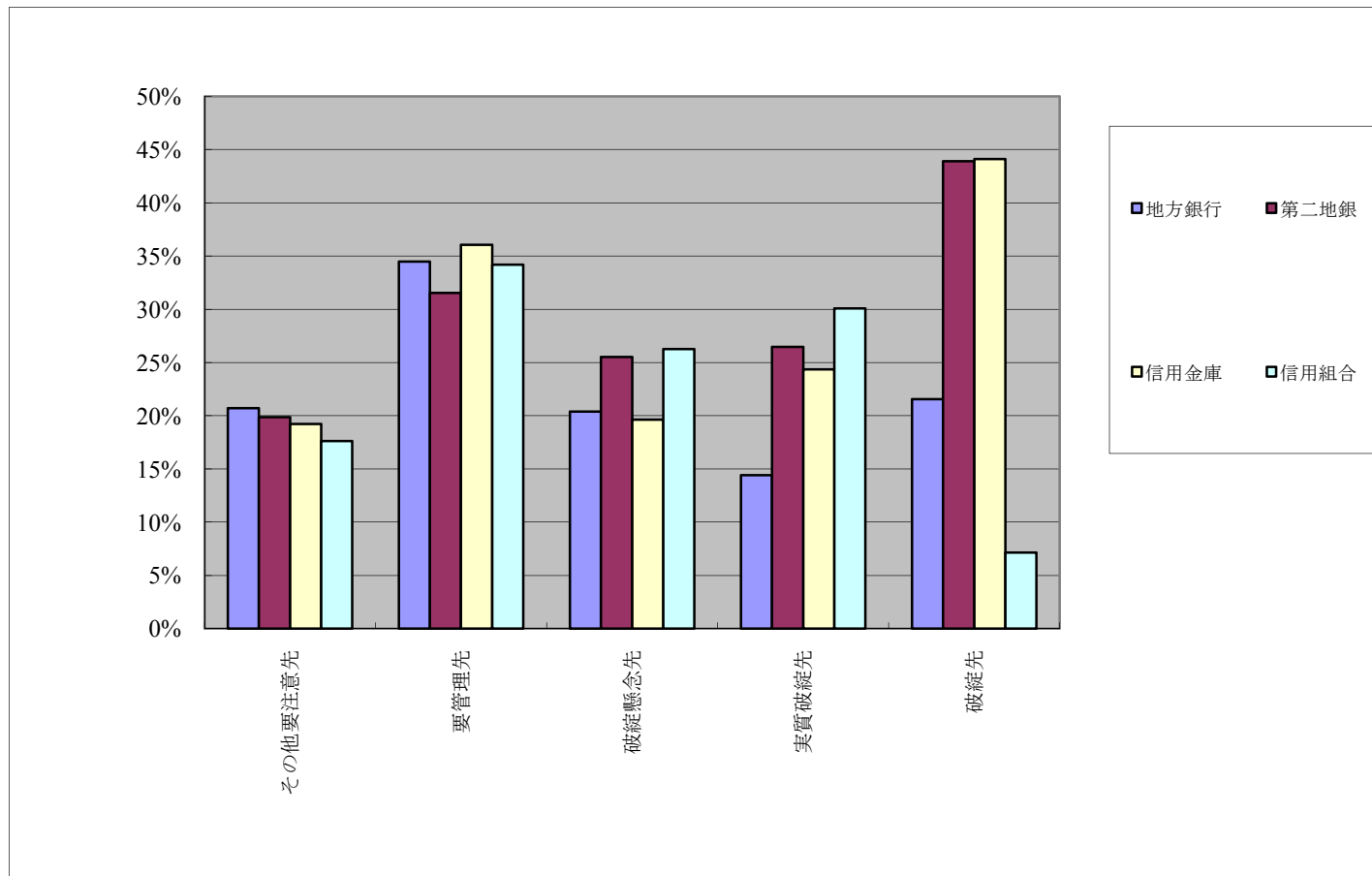
信用金庫の経営支援策はこれまでのところ、経営悪化を食い止めることにおいては銀行よりもかなり効果的であったが、経営改善にまでつながるほどの強力なモノではなかった。

図表 23 債務者区分別の経営改善支援率



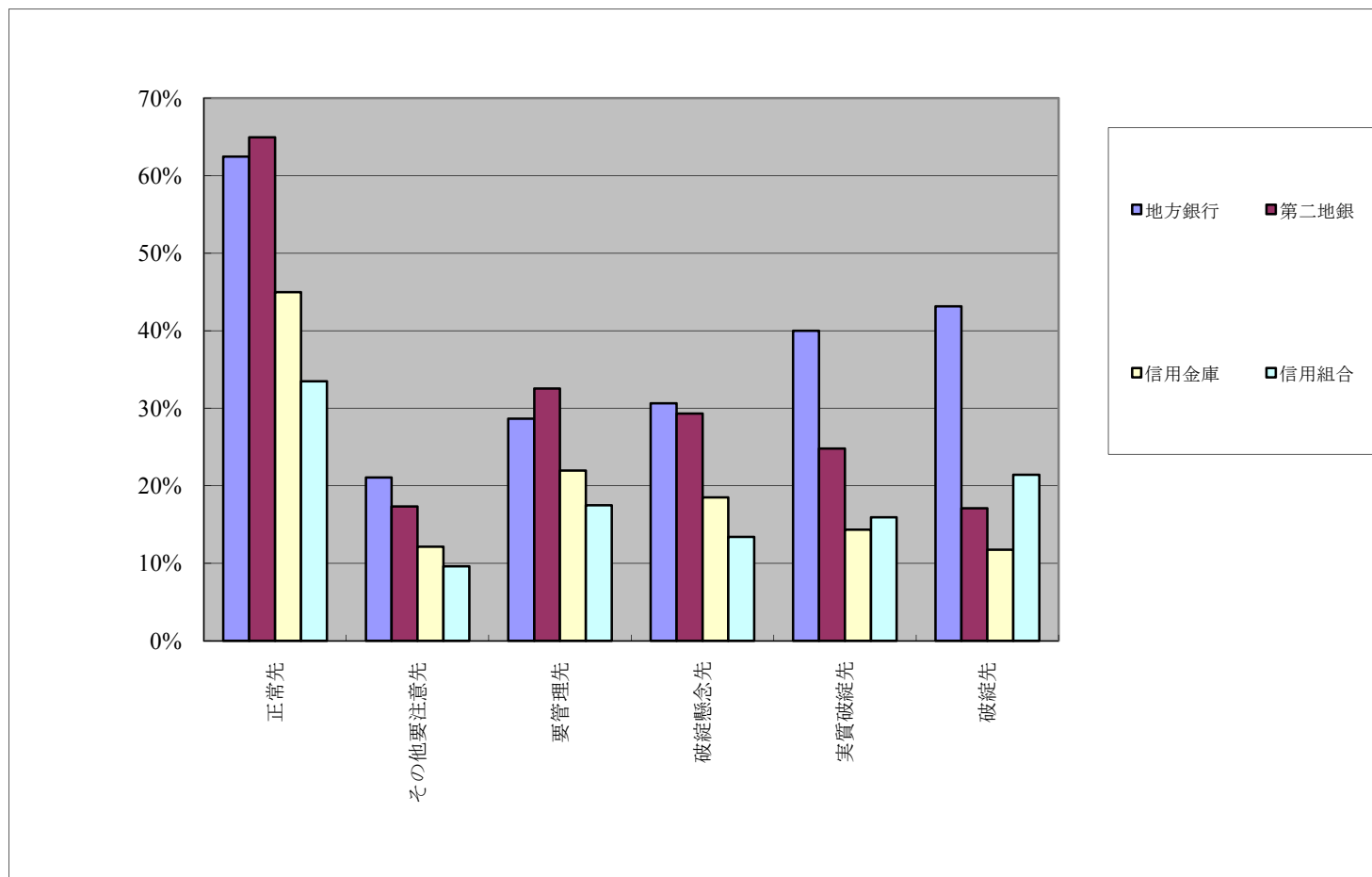
(注) 期初債務者数に対する経営改善支援取り組み先の比率。

図表 24 債務者区分別の上位遷移率



(注) 経営改善の取り組みを行った先の内、債務者区分が向上した企業の比率。

図表 25 債務者区分別の下位遷移率



(注) 経営改善の取り組みを行った先の内、債務者区分が悪化した企業の比率。

（２）企業へのアドバイス提供の能力

＊企業間のネットワークが弱いために、本業関連の支援機能が弱い（「新しい仕入れ先」、「同業他社の動向」など）。

＊地元密着による情報提供は強い（「不動産」、制度融資など）。

＊ビジネスマッチングの取り組みは、他業態に比べるとやや低調である。

図表 26 メインバンクの業態とビジネスマッチングへの参加状況

	参加したことがある	誘いはあったが参加しなかった	誘いもなかった	
都市銀行	28.0%	37.9%	34.1%	813
地方銀行	31.1%	38.4%	30.5%	151
第二地方銀行	12.5%	31.3%	56.3%	16
信用金庫	27.5%	33.3%	39.1%	69
信用組合	0.0%	0.0%	100.0%	2
政府系金融機関	37.5%	37.5%	25.0%	24

多和田・家森(2008)

図表 27 金融機関から受けた有用な助言や情報(メインバンク業態別) (複数回答可)

多和田・家森(2008)

	全規模				従業員9人以下				従業員 10 人～50 人			
	全企業	都市銀行等	地銀・第二地銀	信用金庫・信用組合	全企業	都市銀行等	地銀・第二地銀	信用金庫・信用組合	全企業	都市銀行等	地銀・第二地銀	信用金庫・信用組合
新しい販売先	34.20%	35.3%	32.0%	28.8%	17.10%	19.3%	9.8%	17.4%	35.0%	34.5%	39.0%	28.6%
新しい技術やその技術の入手	1.80%	2.0%	2.4%	0.0%	0.90%	1.4%	0.0%	0.0%	2.1%	2.0%	3.9%	0.0%
貴社の技術の他社への提供	3.70%	3.4%	4.7%	2.7%	3.50%	2.1%	7.3%	8.7%	3.1%	3.1%	3.9%	0.0%
新しい仕入れ先	15.00%	15.1%	20.7%	4.1%	7.00%	4.8%	14.6%	8.7%	15.4%	15.4%	23.4%	0.0%
人材	14.30%	14.7%	16.0%	9.6%	5.30%	6.2%	2.4%	4.3%	12.5%	10.9%	16.9%	17.9%
不動産(たとえば、工場用地など)	33.40%	34.3%	29.6%	42.5%	23.70%	22.8%	26.8%	30.4%	31.2%	31.1%	28.6%	42.9%
同業他社の動向	10.90%	11.0%	11.8%	8.2%	9.20%	8.3%	12.2%	4.3%	9.5%	9.9%	9.1%	14.3%
国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの	30.90%	26.2%	43.2%	47.9%	43.00%	38.6%	61.0%	43.5%	33.6%	28.3%	48.1%	42.9%
国や地方公共団体などの公的支援策のうち非金融のもの	5.30%	4.3%	7.7%	8.2%	6.10%	6.2%	4.9%	4.3%	3.1%	2.0%	7.8%	0.0%
法律や会計制度などの制度改正に伴う社内体制の整備	6.40%	6.7%	6.5%	2.7%	3.50%	3.4%	4.9%	0.0%	5.7%	5.5%	9.1%	0.0%
M&A	7.70%	8.5%	4.1%	6.8%	4.80%	5.5%	2.4%	8.7%	5.0%	5.1%	3.9%	7.1%
財務状況や財務戦略(財務リストラなど)	13.90%	13.2%	18.9%	5.5%	6.10%	6.2%	7.3%	4.3%	11.3%	9.6%	20.8%	0.0%
経済状況の先行き	23.10%	24.0%	18.3%	16.4%	23.20%	24.8%	24.4%	17.4%	21.3%	22.9%	14.3%	17.9%
海外事業展開に関する情報(法制度、雇用状況・制度など)	11.20%	12.4%	8.9%	9.6%	7.50%	10.3%	4.9%	0.0%	9.9%	10.6%	9.1%	14.3%
企業数	1,176	846	169	73	228	145	41	23	423	293	77	28

○協同組織金融機関は、信用度の乏しい、規模の小さな企業に強みがあるはず。

→たしかに、若い企業では相対的にシェアが高い →しかし、それでも 1 割のシェアも確保できていない。

*新規顧客を獲得していかないとじり貧だし、社会的な存在感を示せない。

図表 28 会社設立年別のメインバンクの業態（関西アンケート）

	-1947	1948-50	1951-55	1956-61	1962-66	1967-71	1972-77	1978-85	1986-91	1992-	全体
都市銀行	84.7%	83.7%	77.2%	72.0%	72.8%	72.1%	71.8%	71.9%	73.6%	72.6%	75.4%
地方銀行	9.5%	10.9%	14.0%	16.8%	13.2%	13.5%	13.6%	19.8%	14.5%	13.2%	13.8%
第二地方銀行	0.0%	1.1%	1.8%	0.9%	3.5%	2.7%	1.0%	1.0%	0.9%	1.9%	1.5%
信用金庫	1.5%	4.3%	2.6%	4.7%	7.9%	5.4%	13.6%	7.3%	9.1%	9.4%	6.4%
信用組合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
政府系金融機関	4.4%	0.0%	4.4%	3.7%	0.0%	5.4%	0.0%	0.0%	0.9%	1.9%	2.2%
回答企業数	137	92	114	107	114	111	103	96	110	106	1090

多和田・家森(2008)の関西アンケートに基づく。

図表 29 会社設立年別のメインバンクの業態（愛知県アンケート）

	都市銀行	地銀・第二地銀	信金・信組	
10 年以下	42.9%	28.6%	28.6%	7
20 年以下	28.9%	39.5%	28.9%	38
30 年以下	34.8%	33.7%	30.3%	89
40 年以下	27.8%	39.2%	30.4%	158
50 年以下	41.9%	32.0%	22.1%	172
50 年超	47.2%	21.7%	28.0%	254

6. 協同組織金融機関のガバナンスの課題

金融審議会「リレーショナルシップバンキングの機能強化に向けて」（2003 年）

- ①ディスクロージャーの充実（半期開示）、②外部監査の実施対象の拡大、③内部のガバナンス機構である総代会の機能向上、④中央機関による経営モニタリング、

（１）総代会制度の機能強化

○アクションプログラムに沿って、各項目で着実な改善がみられる。

図表 30 協同組織金融機関の総代会制度の機能強化の状況

	信用金庫			信用組合		
	2004 年 3 月	2005 年 3 月	2007 年 3 月	2004 年 3 月	2005 年 3 月	2007 年 3 月
総代会の仕組みを公表	266	288	283	63	96	129
総代候補者選考基準を公表	232	253	256	26	42	41
総代の選考方法を公表	254	276	279	51	72	94
総代の氏名を公表	286	278	269	79	86	93
金融機関数	306	298	285(287)	181	175	163(168)

(注)2004 年と 2005 年については、「リレーショナルシップバンキングの機能強化計画の進捗状況」（金融庁とりまとめ）に基づく。2007 年の値は、全国信用金庫協会および全国信用組合中央協会の開示資料に基づく。2007 年の金融機関数は総代会制度をとる機関数（括弧内に全数）である。

●しかし、総代会の機能が実質的な意味で強化されたかは必ずしも明らかではない。

例) ある信用金庫が公表している「総代の選考基準」: ①総代として相応しい見識を有している人、②良識をもって正しい判断ができる人、③地域における信望が厚く、総代として相応しい人、などの抽象的な「選考基準」が明らかにされているのみ。

●ただし、総代の選任制度をいくら工夫しても、あるいは、総会制度に変更しても、日常的な経営監視機能を期待するのは難しい。(一定規模以上の組織になれば、総代や会員には、それをする動機が弱いし、専門知識も乏しい)。株式会社における取締役会と同様に理事会機能の強化を図ることが現実的ではないか。

(2) 理事会

○(株式会社に関する) 先行研究

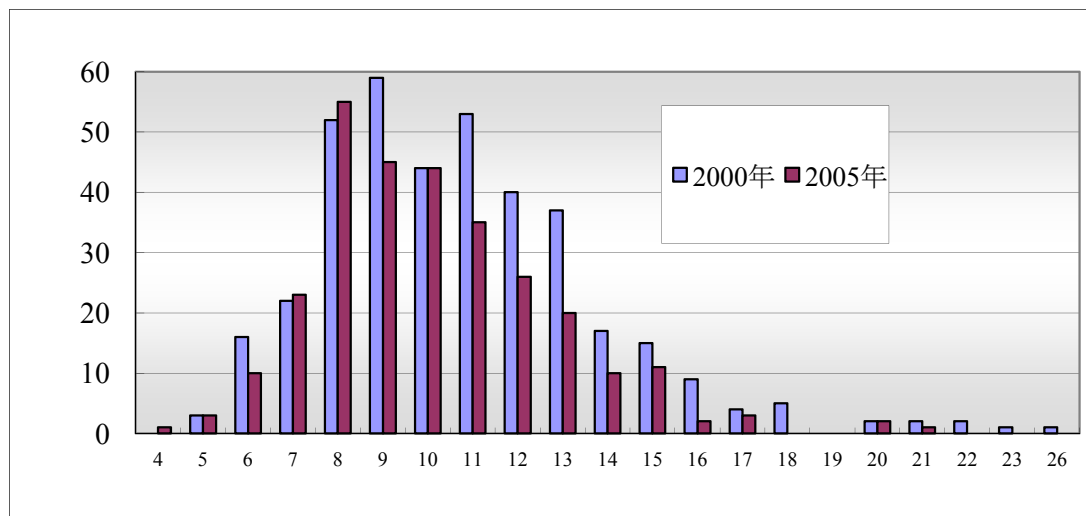
規模の大きすぎる取締役会は企業価値にマイナスとなることが通説

規模が大きすぎると、各取締役が自分は監視しなくても大丈夫というフリーライド問題、意思決定の調整に時間がかかるコーディネーション問題、各取締役の権限や情報が限定されて、CEOに対して「弱い」取締役となる問題などが発生するため

○信用金庫の理事会についてはほとんど研究がない。

*家森・富村(2007、2008): 理事数の全国平均は2000年3月期が10.8人であったが、2005年3月期には10.1人へと5年間で0.7人減少している。(2000年から2005年にかけて、信用金庫の平均規模は合併等によって大幅に増加している)

図表 31 信用金庫の理事数



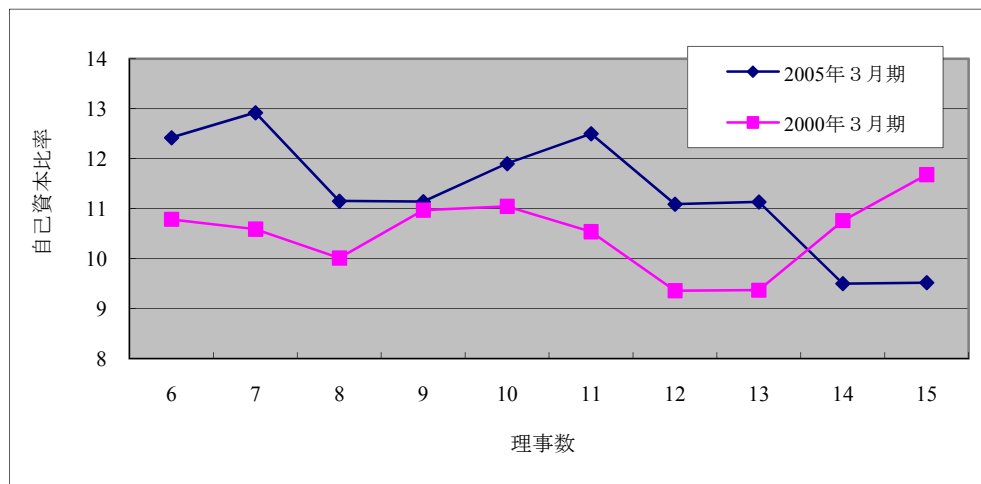
(注)2000 年 3 月期の信用金庫の数は 384、2005 年 3 月期が 291 である。

○理事会の状況：家森・富村（2008）

- ①近年、信用金庫の役員数(=理事+監事)は減少している。
- ②とくに、非常勤役員の数が減少しており、役員の専門化（プロ化）が進んでいる。
- ③役員数が全体として減少する中、監事はわずかであるが増加している。
- ④大きな信用金庫ほど非常勤役員が少なく、役員の専門化が進んでいる。

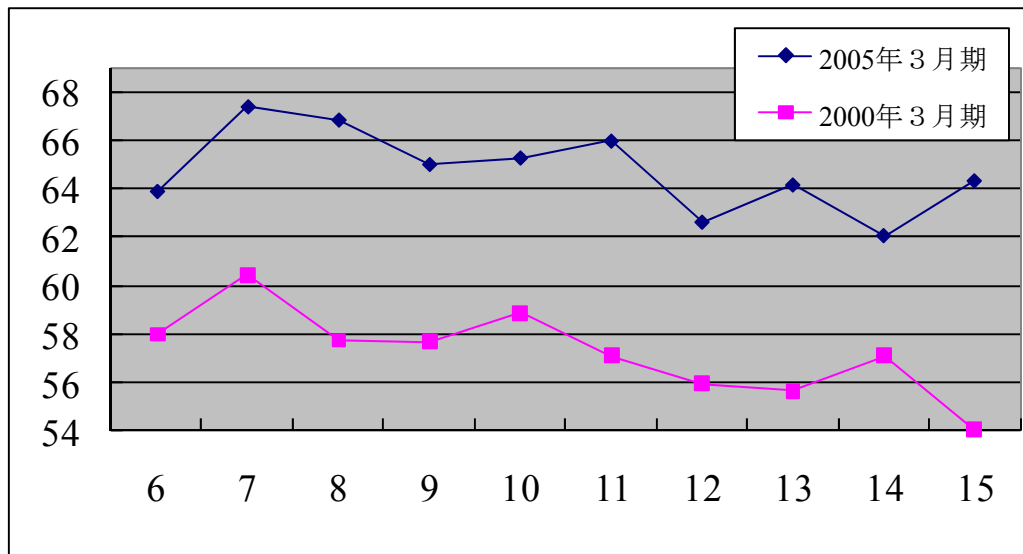
○家森・富村・播磨谷（2008）：過剰な理事が雇用されているという結果は得られなかった
＝理事会規模と経営パフォーマンスの間で明確な相関関係を見出すことはできなかった。

図表 32 理事数と自己資本比率



（注）理事数のうち、それぞれに該当する信用金庫が10金庫以上である理事数6人から15人をグラフ化。図は、自己資本比率のメディアンである。

図表 33 経費率と理事会規模



経費率（＝営業経費/経常収益×100％）

（３）非常勤理事の分析：理事会の規模だけでなく構成も重要

理事会が理事長からどの程度独立的であるかが監視機能の強度を決める。

そのために、株式会社なら社外取締役が重視され、委員会設置会社では法的に必ず社外取締役を設置しなければならない。

一方、信用金庫の場合、「社外」理事が法的に要求されていない。（むしろ、会員理事が３分の２以上の法定条件）

↓

しかし、多くの信用金庫が、金庫外の多数の人物を非常勤理事として任命してきた

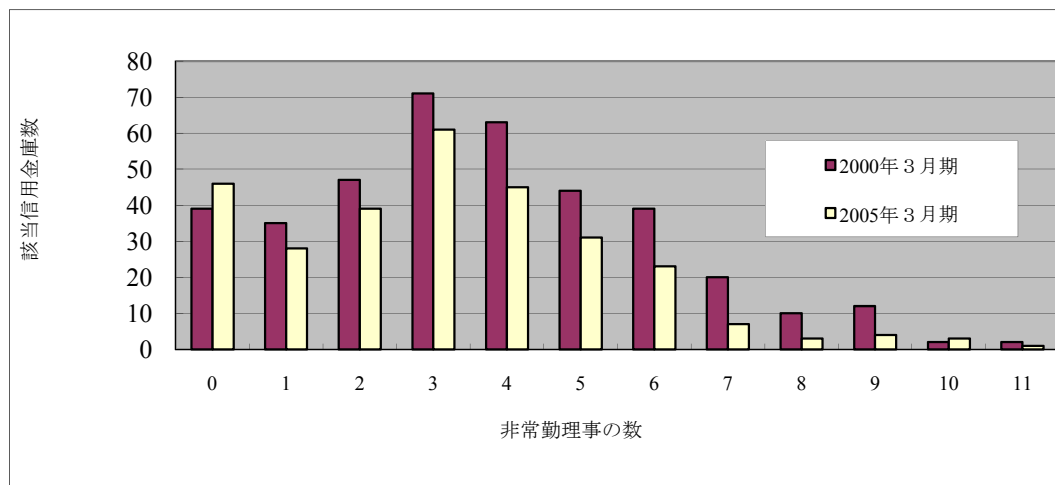
●非常勤理事は、経営者に対して一定の独立性を持っており、信金経営において社外取締役的な役割を果たしているのではないかと、それとも、信用金庫法で5人以上の理事をおかねばならないことから、数あわせか？

(i) 非常勤理事の人数

家森・富村（2007）：信用金庫の非常勤理事の分析

＊非常勤理事がゼロという信用金庫もある一方、10人を越えるような信用金庫もある。一信用金庫あたりの非常勤理事の平均数は、2000年3月期の3.69人から2005年3月期には3.13人に減少している。理事に占める非常勤理事の比率は、0.34から0.31に低下している。

図表 34 非常勤理事数の状況



(ii)非常勤理事の経歴（2005年3月）（一信用金庫あたりの非常勤理事数は3.13人）

①信用金庫のOB（OB理事）0.29人

②地元企業の経営者（経営者理事）1.78人

③弁護士、税理士などの専門家（専門家理事）0.08人

④その他理事（判別の難しいもの。たとえば、市町村長や助役）

⑤不明理事（詳しい記載のないもの）0.95人

株式会社の社外取締役の基準（当該企業に雇用されることがない）にしたがって「社外者」理事的性格

* 専門家理事は、20の信用金庫で選任されているのが確認できただけ

* 社外者理事が一人もない信用金庫は119で、全体（291）の41%である。

図表 35 非常勤理事の経歴別の内訳

	非常勤理事						⑤不明理事
	①OB 理事	社外者理事					
		②経営者理事	③専門家理事	④その他理事			
0 人	46	228	119	126	271	279	188
1	28	45	31	32	19	12	35
2	39	15	38	38	0		28
3	61	2	42	38	1		9
4	45	1	21	20			17
5	31		21	19			5
6	23		10	11			5
7	7		6	4			1
8	3		1	2			1
9	4		1	0			1
10	3		1	1			1
11	1						
平均値	3.13	0.29	1.89	1.78	0.08	0.04	0.95

(注)平均値は、1 信用金庫あたりの該当理事の人数。その他の表の数字は、該当理事の人数別の信用金庫の数。たとえば、経営者理事が 5 名いる信用金庫が 19 あることを示している。

(iii) 「社外者」理事の役割（家森・富村（2007））

社外者理事のいる信用金庫は、①規模が小さく、②収益性が低く、③自己資本比率が高めで、④経費率が高めで、⑤預貸率は低めである。

社外者理事は信用金庫の経営陣に対して保守的な経営を要求しており、金融システムの安定上、望ましい機能を果たしていると評価できる。

図表 36 OB 理事や社外者理事の有無と経営の特徴

		金庫数	総資産(百万円)	ROE	BIS	経費率	預貸率
全信用金庫		291	393,617	1.856	12.186	0.646	0.560
OB 理事	有	63	296,419	2.763	11.500	0.646	0.576
	無	149	484,896	1.960	12.588	0.634	0.560
社外者理事	有	172	282,151	1.444	12.692	0.651	0.569
	無	56	842,082	2.792	10.927	0.615	0.573

(注)OB 理事の「無」は、不明理事がいない信用金庫でかつ、OB 理事がいない場合のみを取り上げている。社外者理事についても同様。網掛け部分は、1%水準で有意な差異が見られることを示す。

(iv) 非常勤理事の役割を積極的に評価するべきではないか

＊相互扶助から出発した協同組織金融機関のあり方として、会員の代表である企業経営者が理事に選任されることを積極的にとらえるべき

＊現実には、非常勤理事の数も比率も低下している。

＊金融業務が専門化し、経営リスクが高まっているので、企業経営者が信用金庫の理事になることのリスクや負担が増し、適任者を選任することが難しくなっているのでは？

＊適任者を選任し、その社外者理事が期待される役割を果たしうるような権限と責任、およびその報酬のあり方について検討が必要

(v) 監事機能の強化：非常勤理事の監視機能を一部代替している

家森・富村（2008）では、預貸率という信用金庫の核となるパフォーマンス指標によると、非常勤理事の比率よりも監事の比率の方が近年重要となっており、監事の機能強化が伺える。

(4) 適切な情報開示規制が不可欠

(i) 市場による監視が当局による監視を補完

新バーゼル規制の3本の柱の一つが情報開示による市場の規律付け

複雑さが増す金融業務においては、内部者と金融当局だけでなく、市場による監視機能も活用しなければならない。

競争的な市場で活動している企業では、経営者がサボってはいは競争に負けてしまうので、ガバナンス上の問題が少ない。

ディスクロージャーの改善により、利用者の監視という市場の規律付けを強化することが、協同組織金融機関の場合にガバナンス改善策としても有効であろう。(現状もかなりの競争があるので、どのような組織形態であり、一定の規律が働く)。

(ii) 競争による開示レベルの拡大は難しい

Spiegel and Yamori(2006)では信用金庫の不良債権の開示が任意だった時代の開示状況を分析。

→不良債権問題が深刻なところほど開示に消極的であった。→ 開示基準の規制は必要

図表 37 不良債権の開示とその後の破綻の有無

	1996 年3月の開示			1997 年 3 月の開示				
	開示レベル(1:低い-2:高い)			開示レベル(1:低い-4:高い)				
破綻したか	1	2	合計	1	2	3	4	合計
破綻せず	105	297	402	29	222	5	137	393
破綻した	6	8	14	4	8	0	2	14
合計	111	305	416	33	230	5	139	407

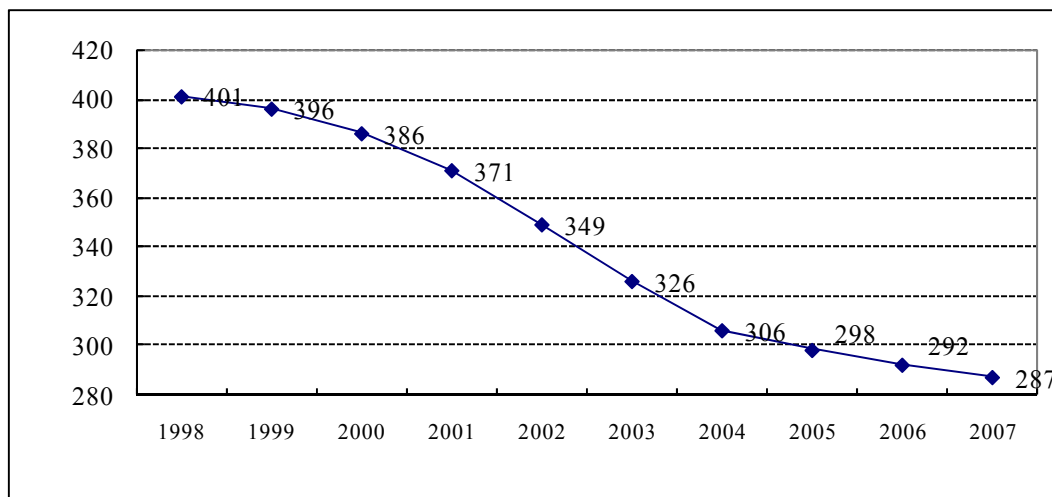
7. 協同組織金融機関の再編

(1) 進む再編

416 信用金庫 (1996 年 3 月) → 281 金庫 (2008 年 3 月)

369 信用組合 (1996 年 3 月) → 164 組合 (2008 年 3 月)

図表 38 信用金庫の数の推移



(注) 各年 3 月の値。数字の出所は、信金中金のホームページ。

(2) 再編による平均規模の拡大

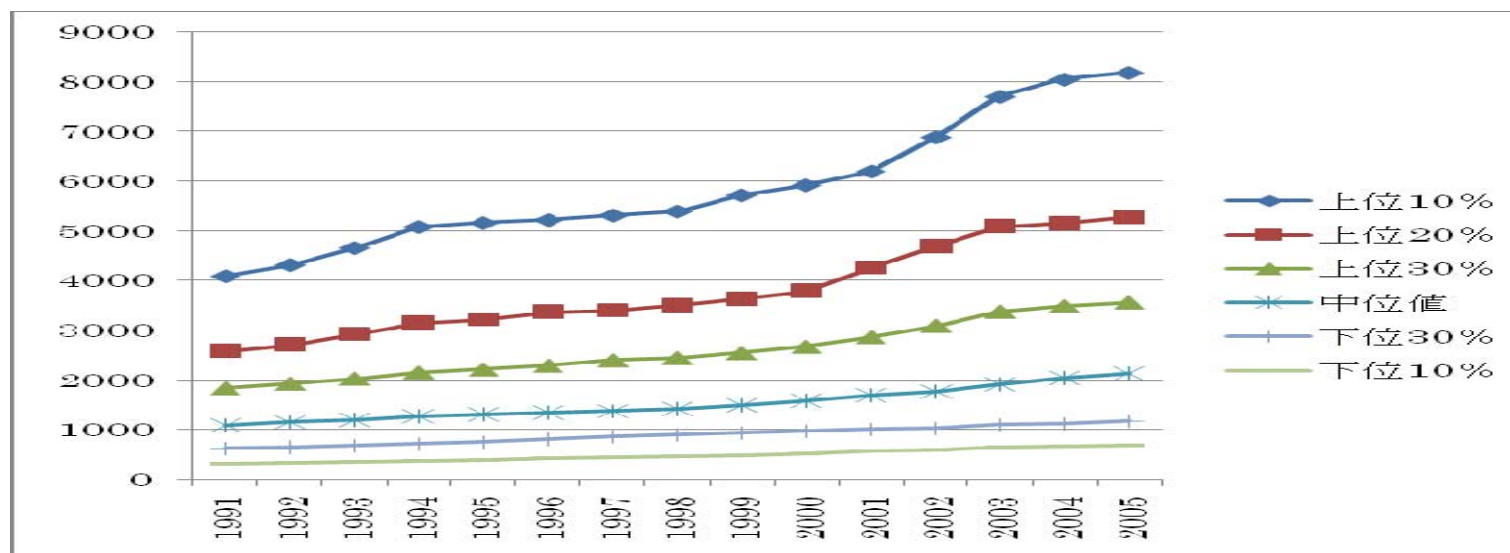
◎金融機関の数が減ると平均規模が拡大するのは自然。しかし、大きな信用金庫の拡大スピードが速く、業態内格差が拡大している。

→業界内の多様性も考慮に入れておく必要がある。

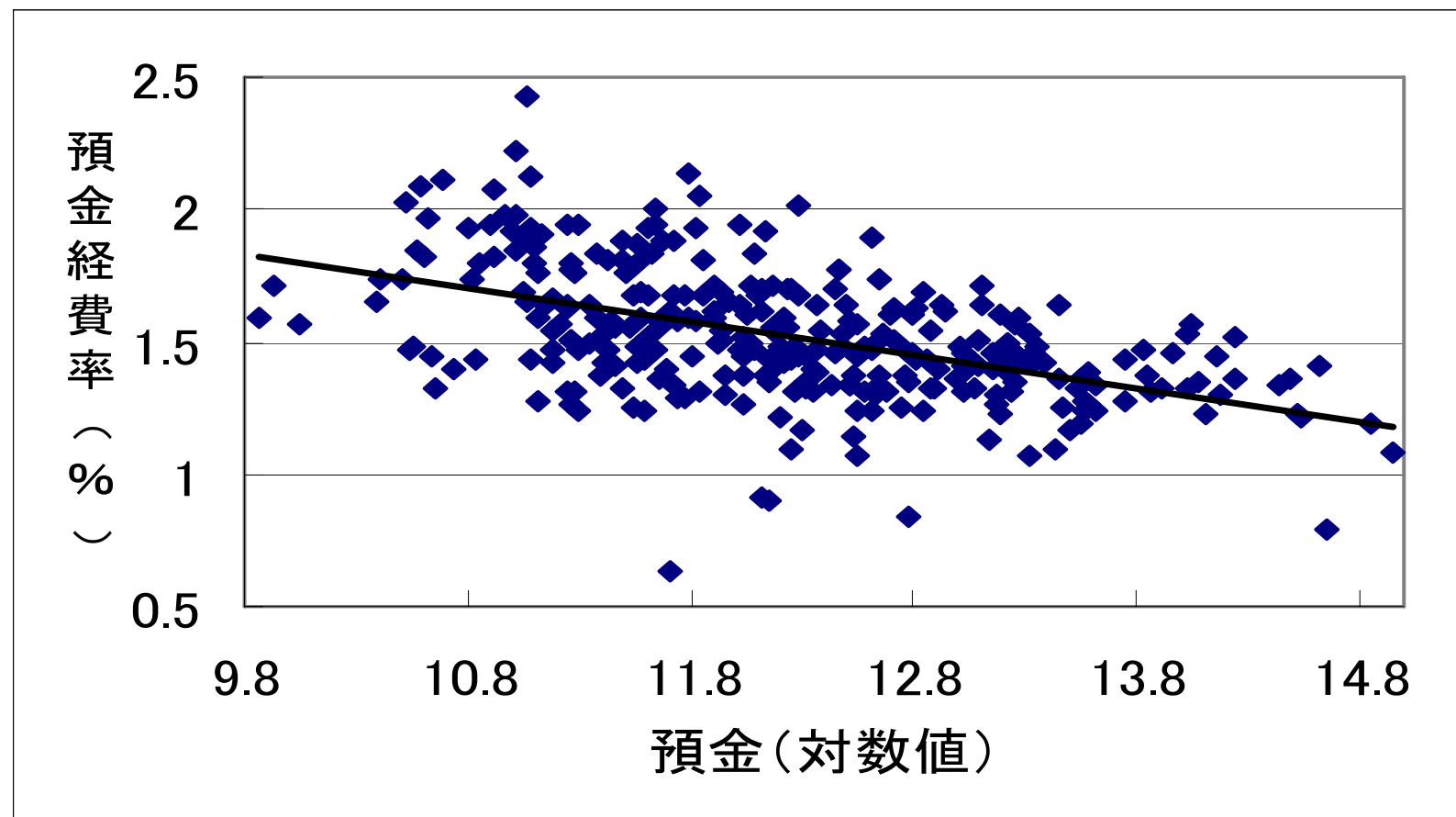
◎金融機関に規模の経済性があるので、一定の合理性がある。

→しかし、規模による費用低減効果では、銀行（メガバンクおよび大手地銀）と勝負するのは不可能。多くの協同組織金融機関にとっては、違う道を選ばねばならない。

図表 39 預金積み金の規模の推移（信用金庫）



図表 40 預金経費率と規模の関係（2003 年度）



(家森信善「信用金庫は再編にどう取り組むべきなのか?」 『信金中金月報』 2005 年 8 月 pp.2-20)。

(3) 効率性の向上を目指した再編

●ガバナンスが弱い場合、会員価値とは違った経営者の私益のための再編の心配がある。

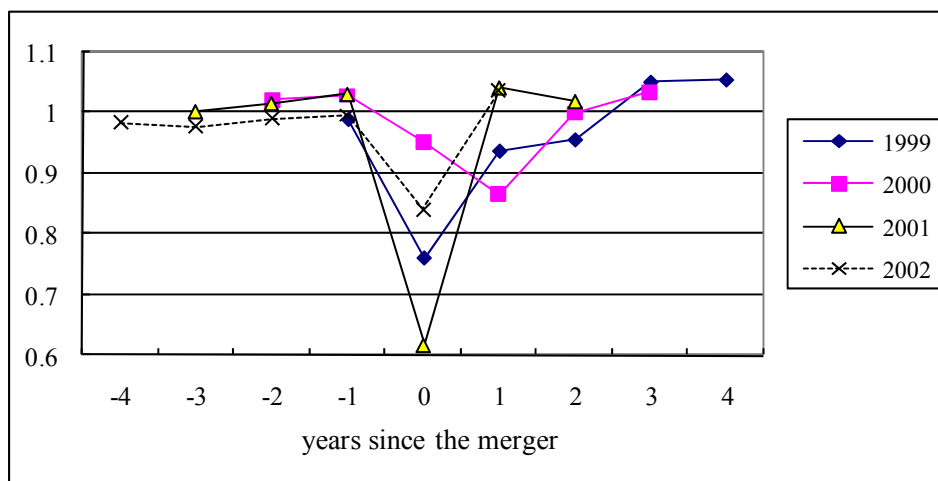
↓

Yamori and Harimaya (forthcoming, 2008)では、信用金庫の現実の合併の事例を the stochastic frontier approach (SFA)を使って分析。効率性を改善が信用金庫の合併の重要な目的となっていたこと、吸収側の信用金庫の効率性は、合併直後は悪化するが、その後改善して行くことを見出した。

↓

つまり、平均的にみれば、効率性を改善するような合併が行われてきた。

図表 41 Relative Technical Efficiency of Mergers to Non-Mergers



Note: The line graph for 1999 shows the efficiency of Shinkin banks involved in mergers in 1999 relative to the total sample before and after the merger. A value larger than one means that Mergers were more efficient than Non-Mergers.

(4) 再編に伴って強みを失う恐れ

(i) 再編によって企業は従来の金融機関との関係を清算するかもしれない。

家森（2006 関西 RIETI）では、過去 5 年間にメインバンクの変更をした、ないし検討したという企業 463 社（全体は 1721 社）にその理由を尋ねた。

→メインバンクの統合も 1 割程度の理由となっている。

図表 42 メインバンク変更および変更検討の理由

回答件数 計	279	100%
借入条件(金利、担保、保証など)に不満	161	57.7
貸出審査のスピードが遅い	42	15.1
銀行店舗までの距離が遠い	35	12.5
銀行員の訪問頻度が少ない	72	25.8
銀行員の接客態度が悪い	42	15.1
銀行の経営内容・将来性に不安を持っている	46	16.5
借入額に上限があり、今のメインバンクでは対応できない	41	14.7
自社の営業エリアが拡大し、今のメインバンクでは対応できない	3	1.1
本社移転	5	1.8
情報提供・経営相談機能(コンサルティング)が弱い	42	15.1
メインバンクの取扱商品の品揃えが不足	7	2.5
よりステータスの高い金融機関と取引したい	31	11.1
ペイオフ解禁に備えて	21	7.5
メインバンクが他の金融機関と統合した	30	10.8
その他	17	6.1

(ii)大組織化することにより、顧客との密着度が落ちるかもしれない

例：担当者の転勤が広域化・頻繁化すると、顧客の評価は下がる。

図表 43 メインバンクのKYC評点（あなたの会社についてメインバンクの知識）とメインバンクの担当者の交替頻度

		担当者の交代頻度(過去3年内)				
		変更なし	1回	2回	3回以上	担当者はいない
メインバンクのKYC評点	非常に優れている	9.4%	7.2%	4.9%	5.4%	0.0%
	やや優れている	41.2%	34.2%	26.9%	8.9%	5.9%
	どちらでもない	28.9%	32.8%	31.8%	21.4%	23.5%
	やや劣っている	19.5%	25.1%	30.0%	53.6%	29.4%
	非常に劣っている	1.0%	0.8%	6.4%	10.7%	41.2%
	企業数	405	726	283	56	17

(注)比率は、交替の頻度毎のKYC評点の分布状況を示している。

(RIETI 関西アンケート)

<参考文献>

(1) 著書

家森信善『地域金融システムの危機と中小企業金融－信用保証制度の役割と信用金庫のガバナンス－』 平成 16 年 3 月 千倉書房 pp.156。

多和田眞・家森信善『東海地域の産業クラスターと金融構造－躍進する名古屋経済の強さを探る－』 中央経済社 2005 年 3 月

多和田眞・家森信善編 『関西地域の産業クラスターと金融構造』 中央経済社 2008 年。

(2) 論文

家森信善「地域金融における公的金融機関と民間金融機関の店舗配置」 林敏彦・松浦克己・米澤康博『日本の金融問題－検証から解決へー』
日本評論社 2003 年 3 月 pp.231-245。

家森信善「信金・信組におけるガバナンスと総代制度の課題」 『金融ジャーナル』 2003 年 11 月 pp.23-25。

家森信善「信金格付けへの対応と情報開示のあり方」 『金融ジャーナル』 2004 年 5 月 pp.26-28。

家森信善「民間金融機関の経営計画と店舗ネットワークの変化」 『貯蓄経済季報』 平成 16 年秋号 2004 年 10 月 pp.1-21。

家森信善「信用組合の特性発揮と機能強化に向けて－信用組合は特性を十分に発揮しているのか？－」 『信用組合』 2004 年 11 月 pp.4-9。

家森信善「信用金庫の再編と顧客の望む信用金庫の機能」 『信用金庫』 2005 年 3 月 pp.30-34。

家森信善「信用金庫の情報開示の現状と課題」 『金融ジャーナル』 2005 年 5 月 pp.68-71。

家森信善「名古屋の金利はなぜ低いのか？」 東大出版会『UP』 392 号 2005 年 6 月 pp.1-5。

家森信善「信用金庫は再編にどう取り組むべきなのか？」 『信金中金月報』 2005 年 8 月 pp.2-20。

家森信善「地域金融システムと中小企業金融」 『(日本政策投資銀行) R P レビュー』 17 号 2005 年 8 月 pp.14-18。

家森信善「企業が望む金融サービスと中小企業金融の課題－関西地域の企業金融に関する企業意識調査を中心に－」 RIETI Discussion Paper
06-J-003, 2006 年 1 月。

Mark M. Spiegel and Nobuyoshi Yamori "Determinants of Voluntary Bank Disclosure: Evidence from Japanese Shinkin Banks" in M.Hutchison and F. Westermann (eds.) Japan's Great Stagnation: Financial And Monetary Policy Lessons for Advanced Economies (Cesifo Seminar), the MIT Press, 2006 pp.103-127.

家森信善「中小企業が望む金融サービスと信用組合の課題」 『信用組合』 2006 年 8 月 pp.23-30.

家森信善・打田委千弘「信用金庫の経営と地域経済活動の関係について」 『信金中金月報』 2007 年 2 月 (増刊号) pp.38-53。

家森信善「中小企業金融の現状と課題ーどのような中小企業が新しい金融商品を活用しているかー」 『季刊 個人金融』 2007 年春 pp.43-49

家森信善「リレーションシップバンキング機能は強化されたか?ー関西地域企業アンケートに基づく分析ー」 筒井義郎・植村修一編著『リレーションシップバンキングと地域金融』 日本経済新聞社 2007 年 5 月 pp.47-80。

家森信善・近藤万峰「地域密着型金融推進計画の展開とリレーションシップバンキングの現実ー愛知県アンケート調査に基づく中小企業と銀行のリレーションシップの分析ー」 『金融構造研究』 第 29 号 2007 年 5 月 pp.37-44。

家森信善・富村圭「信用金庫の理事会構成と経営の特徴ー社外者理事の役割の検討ー」 『金融ジャーナル』 2007 年 10 月 pp.83-86。

Nobuyoshi Yamori and Kozo Harimaya "Do Managers in Mutual Institutions Choose Efficiency-Improving Mergers? The Recent Experience of Japanese Credit Associations" Finance Letters (forthcoming)

家森信善「本業を通じて地元企業に頼られる信用組合を目指せーアンケート調査からみる中小零細企業の金融機関への期待ー」 『信用組合』 2008 年 3 月 pp.22-27。

家森信善・富村圭 「協同組織金融機関におけるコーポレートガバナンスの課題」 『ファイナンシャルコンプライアンス』 2008 年 4 月 pp.25-28。

家森信善・齋藤有希子 「信用金庫の地域密着経営と企業支援」 『信用金庫』 pp.18-23 2008 年 4 月。