

## 地域金融機関の問題点と革新

坂 和 秀 晃<sup>†</sup>  
佐々木 均  
棚 橋 則 子

### 要 約

本研究では、信用金庫の経営実態について明らかにするために、2013年11月時点の我が国の全信用金庫に対する郵送アンケートを実施して、その経営実態の調査を行った。全268信用金庫中98金庫からの回答を得ることができたため、その回答に基づいて、信用金庫の経営実態を明らかにすることを試みた。アンケートの結果、得られた主要な結果は、主に以下の4点にまとめられる。第一に、信用金庫は、ステークホルダーの関係の中でも、取引先企業を狭義の所有者である出資者よりも重視している。第二に、総代会の専任は、営業地域の地域貢献に重要な人物を重視しており、所有者よりも幅広い意味でのステークホルダーをより重視している傾向にある。以上の2点は、信用金庫の経営は、ステークホルダー理論と整合的であることを示唆している。第三に、理事会の改革については、理事の定員削減を中心に行われていることが明らかになった。最後に、信用金庫の国際進出企業支援業務は、ある程度重視されているものの、信用金庫自体の国際進出までは余り行われていないことが判明した。

キーワード：アンケート調査・エージェンシー理論・信用金庫・ステークホルダー理論

JEL classification: G34; G21; J41; L22

### 1. はじめに

我が国の金融システムは、間接金融を中心とするシステムであり、米国型の直接金融を中心とする金融システムとはその特徴が異なることが多くの研究で指摘されている (Aoki (1990) etc.)。我が国の間接金融システムの下では、大企業に対しては、都市銀行・地方銀行を中心とする銀行がメインバンクの役割を果たして、企業への資金供給の中核を担っており、貸し出し先企業への役員派遣などを通じて、経営に関与することも多い (Hoshi and Kashyap (2001), 坂和・渡辺 (2009) 等)。一方で、信用金庫を中心とする地域金融機関は、地域の中小企業を中

<sup>†</sup> 名古屋市立大学大学院経済学研究科・准教授。Email: sakawa@econ.nagoya-cu.ac.jp

心に資金供給の役割を果たすことを期待されている。1990年代のバブル崩壊後の山一証券破綻に始まる金融危機の下で、金融機関の不良債権問題が起り、我が国の金融システム自体の機能不全が見られるようになってきている。我が国の金融システムの中核をなす間接金融の機能が円滑に機能するためには、金融機関の経営システムが健全に機能することが重要になる。その意味では、金融機関の経営について、企業統治の面からも取り組む必要性が生じており、監督官庁からの指導を中心に様々な改革が行われてきている。しかし、これらの改革は都市銀行・地方銀行といった大銀行を中心とするものが多く、地域金融機関の中核をなす信用金庫の経営実態とその変化や革新といった点については明らかでない。本稿では、特に企業統治の観点を中心として、信用金庫の経営実態について、その実態や変化といった面から検証することを目的とする。

金融機関の企業統治については、非金融業の場合と同様に、経営者への規律付け機能を担うことが想定される「取締役会」の機能強化を中心の改革が進められてきた。「社外取締役の任用」による規律付けや「ストックオプション付与の解禁」による経営者へのインセンティブ付与などといった改革が2000年代以降になされている。米国の金融持株会社においては、「社外取締役」は、経営者に対する専門知識の提供などといった役割を果たすことから、金融機関の経営に寄与することを示している (Adams and Mehran (2012))。我が国においては、公的資金投入における「社外取締役」の専門的知識が、金融機関の経営パフォーマンスを高めることが示されている (Sakawa and Watanabel (2011))。これらの実証研究は、金融機関における「取締役会」機能の重要性を示唆している。一方で、地域金融機関の中核を担う信用金庫については、「理事会」の決定において、経営が執行されている。「理事会」の役割については、非常勤理事の経営監視機能を示唆する結果が示されている (家森・富村 (2008), 家森・富村・播磨谷 (2008))。しかしながら、取締役会に対応する「理事会」と株主総会に対応する「総代会」の経営機能については、十分な分析が行われている状況ではない。本稿では、特に「理事会」・「総代会」での経営実態について明らかにすることを目的として、郵送アンケートを実施することで、「理事会」の経営監視機能の実態や「総代会」の役割について分析を行っている。

「経営の実態」についての郵送アンケートによる調査は、国内外の先行研究で行われている。例えば、Graham and Harvey (2001) では、資金調達を担当者である最高財務責任者 (CFO) を対象とする郵送アンケートを実施することで、企業の資金調達担当者の実態を明らかにすることを試みている。我が国においても、数多くの調査が行われている状況である (芹田・花枝 (2008), 花枝・芹田・佐々木 (2011) 等)。一方で、このような調査は非金融業を中心とした調査が多く、金融業に関してはほとんど分析がなされていない状況にある。本研究では、我が国の信用金庫の実証研究では十分に分析のできていなかった信用金庫の経営実態についての分析を行うことを目的としている。その際に、「所有と経営の分離」 (Separation of Ownership and Control) の観点から企業経営を捉えるエージェンシー理論 (Jensen and Meckling (1976))

のみならず、幅広くステークホルダーの経営への関与を捉えるステークホルダー理論 (Donaldson and Preston (1995) 等) の両面を考察した分析を行うことを目標としている。すなわち、信用金庫のステークホルダーとの関係を分析した上で、直接の経営執行を行う「理事会」、信用金庫の所有者としての役割を担う「総代会」の実態がどのようになっているのかといった点についても分析を行うことで、信用金庫の経営実態をより正確に把握することを目的とした調査を行っている。

本研究で得られた結論は、以下の通りである。第一に、信用金庫は、狭義の所有者である出資者よりも取引先企業を重視している。又、総代会の専任は、営業地域の地域貢献に重要な人物が重視されて専任されており、幅広い意味でのステークホルダーが所有者よりも重視している傾向にあることが分かった。これらの2点は、信用金庫の経営が、株主重視経営よりは、ステークホルダー理論で説明することが整合的であることを示唆している。第三に、理事会の改革については、理事の定員削減を中心に行われており、員外理事の選任などの改革は多くの信用金庫では行われていないことが明らかになった。最後に、信用金庫の革新として、国際進出する日本企業の支援業務・コンサルティング業務は、ある程度の信用金庫では重視されているものの、信用金庫自体の国際進出までは余り行われていないことが判明した。

本稿の構成は、以下のようになる。第2章で、本稿で扱うアンケート調査の概要を説明する。第3章で、アンケートデータの調査項目についての分析を行い、同時に得られたアンケート結果の解釈を行う。最後に、第4章で得られた結論と今後の課題についてまとめることとする。

## 2. アンケート調査の概要

本研究で用いるアンケート調査は、「第一回信用金庫経営実態調査」として、郵送調査を行った結果である。アンケート送付先は金融庁が公表している「預金取扱等金融機関」の「信用金庫」に掲載されている2013年11月5日時点の信用金庫268庫になる。同アンケートは、全国の信用金庫の「経営企画部」を宛て先とする調査であり、回答者としては「経営企画部」勤務の方から理事会メンバーまで多くの構成員を含んでいる。アンケートの概要としては、信用金庫における最高意思決定機関である「総代会（総会）」の概要についての質問項目、あるいは経営を執行する立場にある「理事会」の運営についての質問項目、信用金庫の経営戦略に関する質問項目など「信用金庫」の経営実態を明らかにするための多項目の質問項目を含んでいる。

本研究では、信用金庫の経営実態とその問題点を探求するという意識から、次章において以下のような3項目：(1)ステークホルダーとの関係、(2)総代会の現状、(3)理事会の現状についての分析を行うこととする。Donaldson and Preston (1995) の指摘するように、株主 (Shareholder) との関係を中心に考察する米国と異なり、日本においては、従業員・顧客先企業といった多様なステークホルダーを意識した経営が行われることになる。本稿では、特にこの点を加

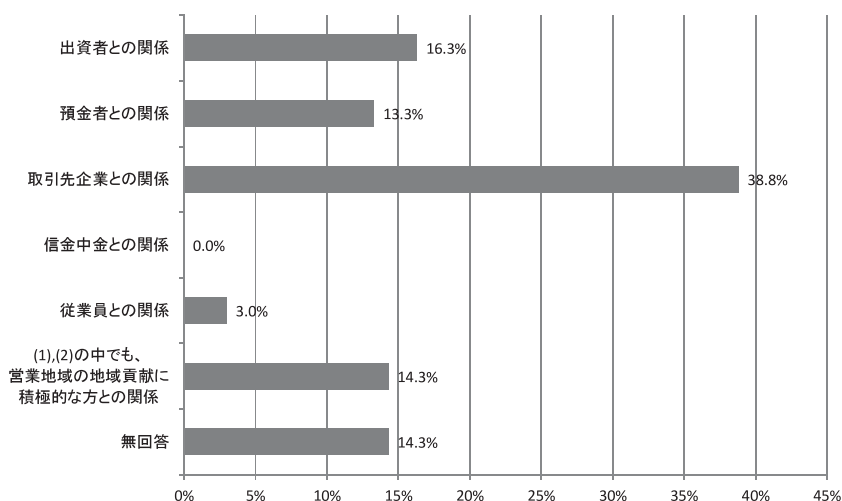
味して、多用なステークホルダーと信用金庫の関係について、アンケート調査を通じて調査することとする。次に、信用金庫の改革という視点から、(4)近年の経営組織改革、(5)国際化の実際という2項目についての分析を行うこととする。

### 3. データの調査項目の分析

本章では、郵送アンケートの結果として得られた調査項目の内、信用金庫の現状については、(1)ステークホルダーとの関係、(2)総代会の現状、(3)理事会の現状の3つの観点に基づいた分析を行うこととする。次に、信用金庫の改革という視点から、(4)近年の経営組織改革、(5)国際化の実際という5点に分けて分析を行う。3.1節では、ステークホルダーとの関係を分析する。3.2節では、総代会の現状を分析し、理事会の現状については、3.3節で分析する。3.4節では、近年の経営組織改革について分析を行う。最後に、3.5節において国際化の実際についての検証を行うこととする。

#### 3.1. ステークホルダーとの関係

信用金庫が、どのようなステークホルダーとの関係を重視しているかを調査するために、「重視しているステークホルダー」の候補として、(1)「出資者」・(2)「預金者」・(3)「取引先企業」・(4)「信金中金」・(5)「従業員」の5つを想定したアンケート調査を行った。又、上述の5つのステークホルダーの内、(1)・(2)は、それぞれ株式会社制度を採用する銀行業における「株主」・「債権者」に該当すると考えられ、企業の所有者に近い相当する立場であると考えられる。「所有と経営の分離」の進む現代企業においては、所有者としての立場から、経営を委託している立場であるため、最も直接的なステークホルダーの候補となると考えられる (Berle and Means (1932), Jensen and Meckling (1976))。一方で、ステークホルダー理論 (Donaldson and Preston (1995) 等) の観点を加味して、「所有者」以外のステークホルダーとの関係を考察することとする。(3)は、非金融業の事業会社と同様に、直接の商取引の相手方であり、「顧客重視」の経営システムを重視する日本企業においては、重視される傾向があることから、ステークホルダーの候補として含めている。(4)は、信用金庫の中央銀行役割を担っている点からステークホルダーの候補として考えられる。信用金庫という業態においては、貸し出し業務に留まらない外為取引・取引先の海外進出業務など多くの専門業務を拡張する際に、信用金庫の中央銀行である信金中金に取りづくという場合も多い(信金中金ディスクロージャー誌(2013))。したがって、信金中金というステークホルダーを重視している可能性が高いと考えられる。(5)は、日本企業においては、欧米の企業に比して、従業員重視の経営を行っていることが多いことが知られている (Aoki (1990), Yoshimori (1995))。したがって、ステークホルダーの候補の一つと



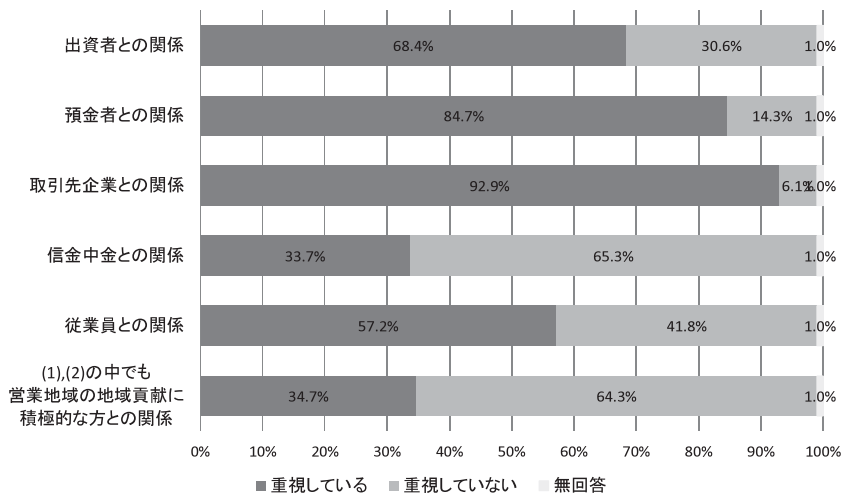
(図1)：最も重視しているステークホルダーとの関係性

して含めることとした。

図1は、最も重視するステークホルダー1つを回答してくださいという質問の回答結果をまとめたものである。図1の調査の結果、信用金庫は、取引先企業との関係を最も重視していることが明らかとなった。「所有者」に該当すると考えられる出資者を重視する回答が16.3%と2番目に多く、「預金者」との関係重視の回答も13.3%と多い。又、出資者・預金者の中でも、地域貢献に積極的な方を重視する回答も14.3%と多い。その意味では、取引先企業と同様に、出資者・預金者を重視しようとしている信用金庫の経営姿勢を反映した結果となった。従業員を最も重視しているという回答は、3%余りと少ないことから、従業員よりは顧客・所有者を重視していると考えられる。最後に、信金中金との関係を最も重視しているという回答は皆無であったことから、信金中金との独立性は高くなっていると考えられる。

図2では、各信用金庫が重視しているステークホルダーについて複数回答してもらったアンケート結果をまとめている。図2より、90%以上の信用金庫が、取引先を重要なステークホルダーとして重視していることが明らかになる。次いで、預金者・出資者ともに2/3以上の信用金庫が重視していることが分かった。預金者・出資者の中で地域貢献に積極的な人物をステークホルダーとして重視している信用金庫は、1/3程度である。このことは、地域密着型のビジネスモデルをとる信用金庫は、地域貢献に積極的な人物を重視する一方で、地方銀行との競争などで規模を拡大している信用金庫においては、地域貢献に積極的な人物を重視していないことを示唆していると考えられる。従業員については、過半数の信用金庫が重視していることから、信用金庫においても日本型経営の特徴が確認できると考えられる。最後に、信金中金についても1/3余りの企業が、重視しているステークホルダーに挙げている。このことは、信金中金を最重視しているわけではないものの、1/3程度の信用金庫においては、様々なビジネスを





(図2)：信用金庫が重視しているステークホルダーの結びつき

委託するなどの関係から重視していると解釈できる。

以上の結果は、信用金庫の経営に関しては、株主と経営者の関係を中心に企業経営を捉えるエージェンシー理論で十分に説明可能な訳ではなく、幅広いステークホルダーとの経営者との関係を考察するステークホルダー理論での説明が可能であることを示している。

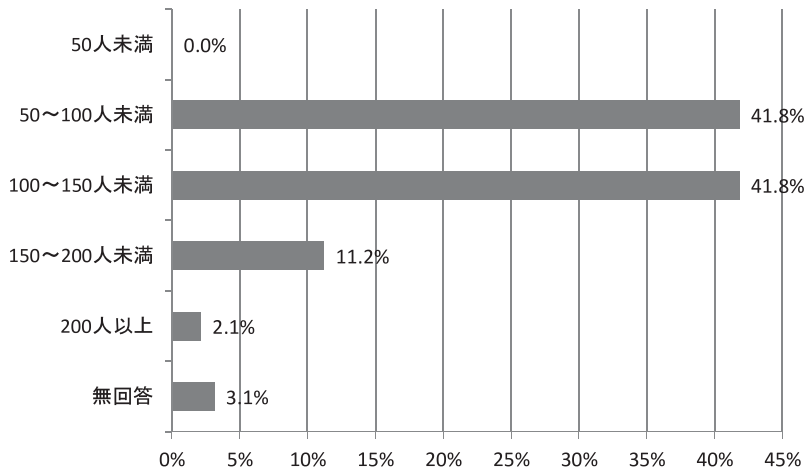
### 3.2. 総代会の現状

信用金庫においては、協同組織金融機関として、総代会制度を採用しており、総代会の参加を通じて、会員が一人一票の議決権を行使することで信用金庫の経営に参加する<sup>1)</sup>。会員の代表として総代会に出席する総代は、直接に信用金庫の経営に携わることになるため、その専任方法は重要である。又、総代会の人数（規模）によっては、個々の総代の意見が反映されにくいなどの弊害が出る可能性もあり、総代会の規模も重要となってくると考えられる。本節では、総代会の現状を調査するためのいくつかの質問項目についての結果を紹介することで、信用金庫の総代会運営の実態についての考察を行うこととする。

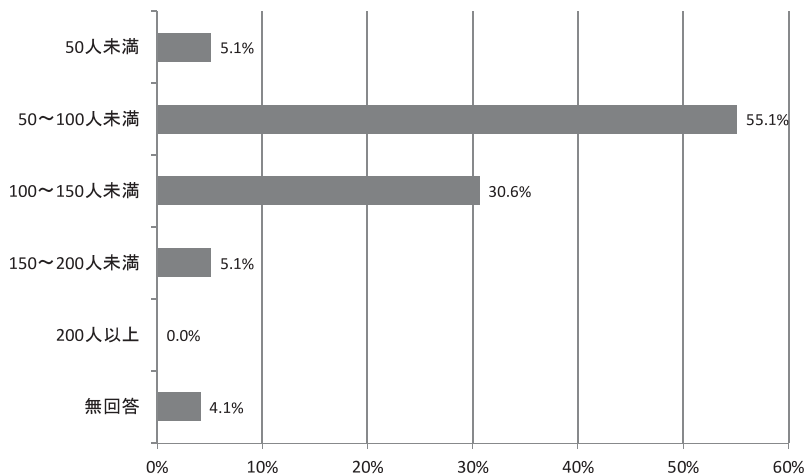
図3は、総代会の人数を調査した結果を示している。総代会の人数は、50～99人程度の信用金庫と100～149人程度の信用金庫が41.8%ずつであり、その過半を占めている。一方で、150人以上の人数の総代がいる信用金庫も一定数存在することから、信用金庫の規模によって、総代数も異なってくるのが分かる。

次に、図4では、総代会の実際の出席者数の結果を紹介する。50人未満と回答した信用金庫

1) 信用金庫の規模によっては、会員全員が総代会に参加できる場合もあるため、その場合は総代会ではなく、総会が開催されることとなる。



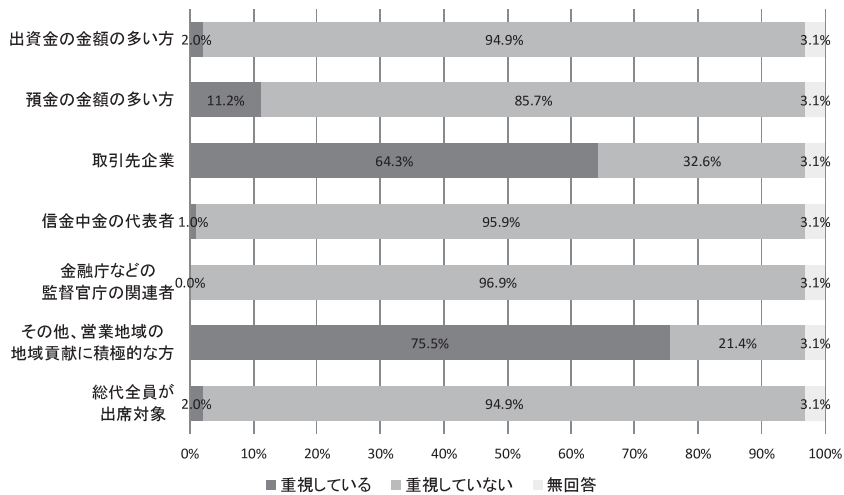
(図3)：総代会の出席者数



(図4)：総代会の出席者数

が5%余り存在することから、総代会には100%の総代が出席していないことが明らかになる。又、過半数の総代会において、出席人数が50~99人程度であることが分かる。100~149人の総代が出席している信用金庫が次いで多く、30%程度となっている。

総代会の運営に関しては、どのような人物が、総代会への出席者として専任されているかという視点が重要になる。従って、以下の図5では、総代の候補者について、(1)「出資者」・(2)「預金者」・(3)「取引先企業」・(4)「信金中金の代表者」・(5)「監督官庁の関係者」・(6)「営業地域の地域貢献に積極的な方」の6つに分類して調査を行っている。(1)・(2)については、銀行業の所有者に相当する立場であり、議決権を直接に行使することがふさわしい人物であることから、候補に含めている。次に、(3)については、当該金庫との取引関係から、信用金庫の経営に対して、



(図5)：総代会の専任方法

有益なアドバイスができる可能性があることから、候補としている。(4)については、専門的なビジネスに関する提携関係があることから、総代の候補としている。(5)については、銀行業においても経営に対して一定源の介入を行う可能性が高いことが指摘されている (Horiuchi and Shimizu (2001), Yamori (1998))。したがって、信用金庫の総代として直接、経営に関与を行う可能性があると考え、総代候補に含めている。(6)については、信用金庫は、地域金融機関の中核を担うため、地域貢献の視点が重要であることから、総代の候補としている。最後に、信用金庫の規模によっては、会員全員が総会の出席対象となっている場合があるため、(7)「総代全員が出席対象」という形式で、図5にまとめている。

図5の結果としては、総代の専任に関しては、(6)「営業地域の地域貢献に積極的な方」を専任している信用金庫が3/4余りであることが示された。これは、信用金庫が「相互扶助」の精神からリレーションシップバンキングを展開しており、そのためには地域貢献の視点到配慮していることを示唆していると考えられる。次に、(3)「取引先企業」と回答する信用金庫が、60%を超えることから、取引先企業との密接な関係性を重視した経営を目指して、総代会での決議が行われていると解釈できる。株式会社における所有者としての立場が強いと考えられる(1)「出資金」の多い出資者に関しては、ほとんどの信用金庫において、総代専任基準として重視していない。このことは、会員の出資金額は、株式会社の株式数に対応するものではないことを示唆している。又、(2)預金金額についても重視している信用金庫は、11.2%であることから、総代専任基準では、「所有者」の観点は重視されていないと考えられる<sup>2)</sup>。(4)の信金中金の代表者・(5)の監督官庁の関係者についても、ほとんどの信用金庫で重視していないことから、信用金庫

2) 総代専任基準として、預金額について重視している回答した信用金庫の内、1信用金庫が、100～500万円程度、7信用金庫が1000～5000万円程度の預金者を総代として専任すると回答している。

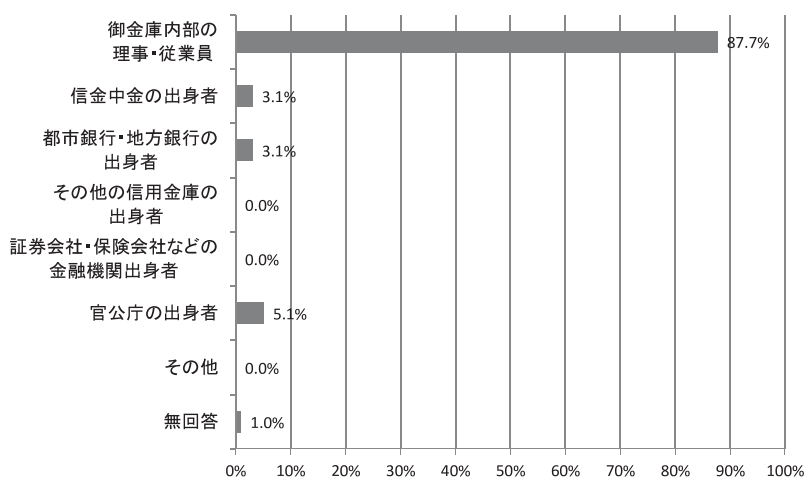


の経営の独立性が、高くなっていることを示唆している。

### 3.3. 理事会の現状

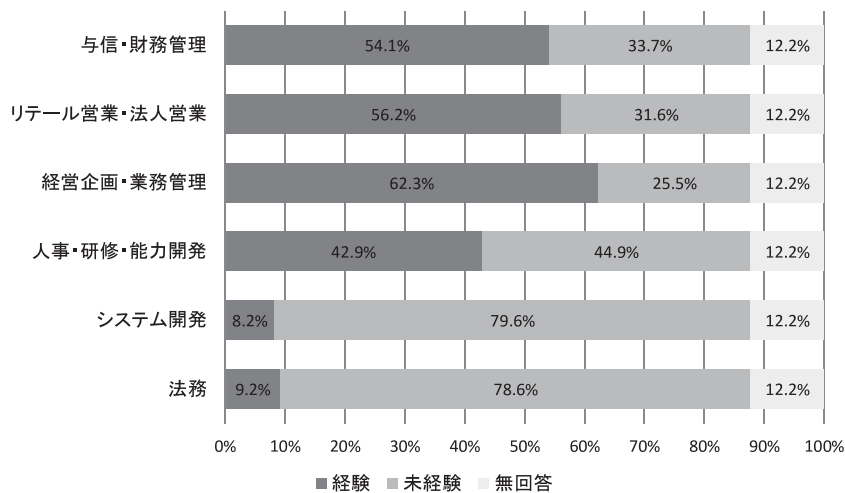
理事会の運営について調査するため、理事会を運営する理事長についての調査と理事会自体についてのアンケート調査を行っている。まず、図6・7では、理事長についての調査項目の結果を紹介し、次に図8・9では、理事会自体の構成についての結果を紹介することとする。

図6では、理事長の前歴についての項目を表している。90%近くの理事長の前歴は、各信用金庫の理事・従業員出身であり、内部昇進者であることが明らかになった。日本企業においては、経営者市場が十分に形成されていないことから、会長・社長・取締役等の経営の執行者は、内部昇進中心であることが知られている（Suzuki (1991) など）<sup>3)</sup>。本アンケートの結果は、このような伝統的な日本企業の昇進メカニズムが、信用金庫においても観察されることを示している。信金中金からの出身者が3.1%程度。他の都市銀行・地方銀行からの出身者が3.1%程度観察されている。米国の銀行業の先行研究においては、ファイナンスなどの専門的知識（Financial Literacy）を持った取締役会構成員の知識が、金融機関の経営に正の効果を与えることが知られている（Adams and Mehran (2012)）。したがって、信金中金・都市銀行・地方銀行出身の理事長の登用は、信用金庫の業務拡大により、外為業務・海外進出企業へのコンサルティング業務など様々なファイナンス関連の知識（Financial Literacy）を持った人物が必要と



(図6)：理事長の出身履歴

3) 宮村 (2000) では、395 信用金庫を調査して、過去 20 年で少なくとも 1 人の理事長または会長が 10 年以上連続して同じ地位に留まっていた信用金庫は 54.4%であることを示している。これは、信用金庫の理事長が内部昇進を中心とした経営陣の選任メカニズムの下で、長期間の在職を行う可能性が高いことと整合的である。

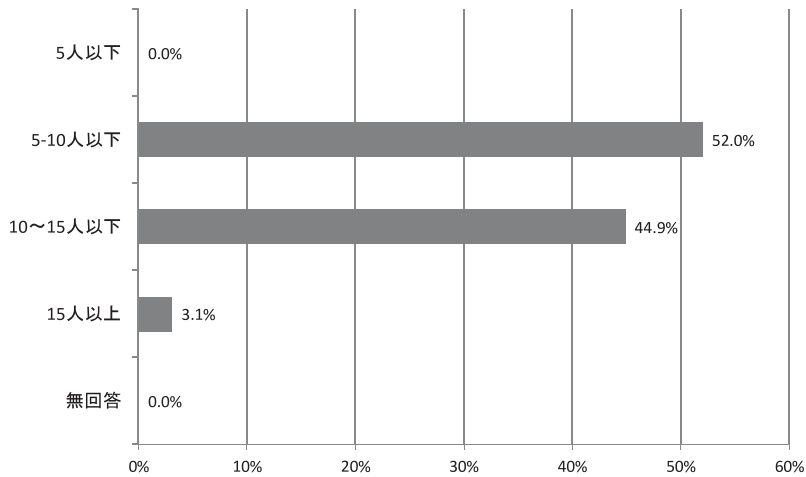


(図7)：理事長の前歴部署

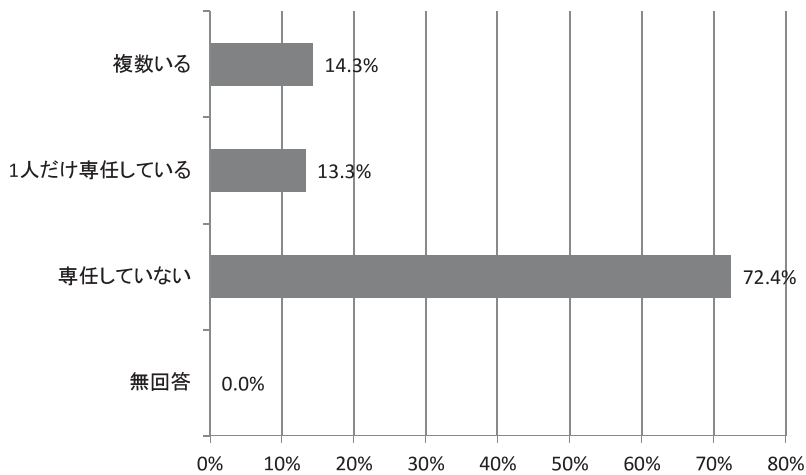
されていることを示唆していると考えられる。一方で、その他の信用金庫・証券会社・保険会社の出身者はいないことから、業界内部の経営知識あるいは、証券・保険の知識は信用金庫の経営にはあまり必要とされていないと解釈することができる。最後に、官公庁からの出身者は5.1%程度であり、官公庁の規制などに詳しい人物についても、登用されていることが明らかになった。これは、2000年代の非金融業の先行研究と統合的な結果と言える (Horiuchi and Shimizu (2001))。

次に、理事長の出身部署について、(1)与信・財務管理、(2)リテール営業・法人営業、(3)経営企画・業務管理、(4)人事・研修・能力開発、(5)システム開発、(6)法務の選択肢を用いて調査を行った。理事長が信用金庫の経営業務を行う上で、必要となる知識を出身部署での経験によって得ていると考えられる。アンケートの結果、(1)~(3)の部署での職務経験のある理事長が過半数を占めている。又、(4)の部署での職務経験がある理事長も40%を超えている。したがって、理事長の経営知識として、これらの部署での経験が重視されていることが明らかになった。一方で、(5)システム開発・(6)法務の部署での経験がある理事長は10%程度に留まることから、これらの部署で得られる専門知識は、経営との直接の関係性は低いと考えられていると解釈できる。

理事会の規模(人数)についても、図8ではアンケート調査を行っている。理事の規模については、5~9人の信用金庫が52%であり、10~14人の信用金庫が45%程度であり、その大半を占めている。2000年と2005年の信用金庫についての調査を行っている家森・富村(2008)では、2000年の平均が10.77人・2005年の平均が10.07人程度であることを示しており、本研究調査の結果と統合的な結果となっている<sup>4)</sup>。米国の金融業の先行研究である Adams and Mehran (2012)においては、取締役会の平均人数が、17人程度であり、日本の信用金庫よりは



(図8)：理事会の規模



(図9)：理事会の構成

大規模になっている。しかしながら、米国の銀行業の方が、信用金庫に比して、規模が大きく業務が複雑多岐にわたることなどを考えると、信用金庫の取締役会規模の大きさは適切であり、「大きすぎる取締役会規模が企業経営に関して、コンセンサスを取ることを困難にさせ、企業経営を悪化させる」という先行研究で知られる Board Size Effects (Yermack (1996), Eisenberg et al. (1998) 等) が存在する余地が小さいことを示唆していると考えられる。

図9では、理事会の構成についての調査結果を示している。員外理事は、常勤理事に比して信用金庫外部から専任されていることから、理事長からの独立性が高いと想定される。した

4) この点に関して、東京証券取引所 (2013) では、東証上場企業全体で取締役会規模を縮小する傾向が見られることを指摘している。

がって、員外理事を選任する信用金庫においては、理事長からの独立性が高い員外理事による経営監視（モニタリング）機能が発揮され、経営に正の効果を与えることが期待される。近年のコーポレートガバナンス原則では、欧米企業同様に日本企業にも取締役を外部から専任する社外取締役などの設置を要請している。

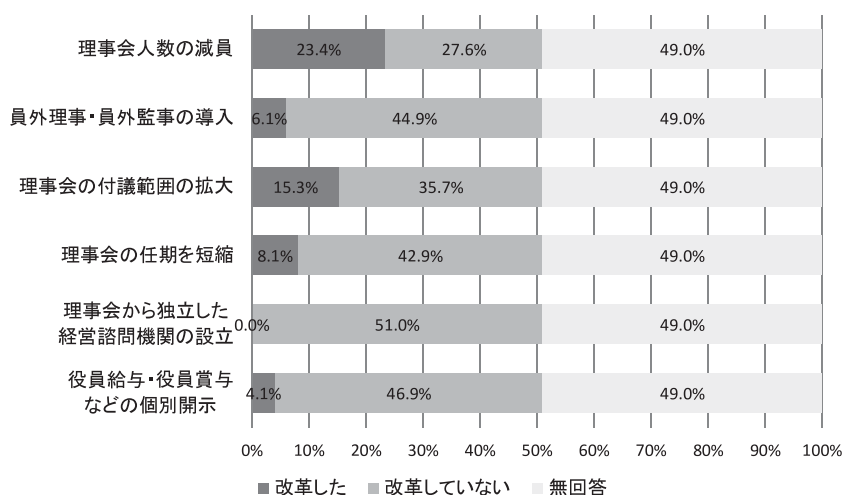
信用金庫の員外理事については、信用金庫法第32条第4項において、「理事会の少なくとも3分の2は会員でなければならない。又、全会員でもよい。」という旨が定められている。朝倉（2010）では、員外理事を選任する趣旨として、人材を広く会員以外から求めようとするものとしている。したがって、会員ではない員外理事は、経営陣のからの独立性が高いものと想定され、経営監視機能やアドバイス機能が期待できると考えられる。一方で、家森・富村（2007）では、会員による自治の原則を守るために員外理事は、3分の1までという上限を規定していると指摘している。

本アンケート調査の結果、員外理事に関して、複数専任している信用金庫は、14.3%・1人だけ専任している信用金庫が13.3%と3割弱の信用金庫においては、員外理事が選任されていることが明らかになった。しかしながら、7割余りの信用金庫においては、員外理事の選任が行われていない実態が明らかになった。その意味では、員外理事が期待された制度趣旨に合わせた活動を十分には行えていない現状を示していると考えられる。

### 3.4. 信用金庫の理事会改革

信用金庫の経営組織である理事会改革の実情についての調査を行うために、以下の図10のように経営組織改革の選択肢を挙げてアンケートを行った。改革項目の選択肢としては、(1)理事会人数の原因、(2)員外理事・員外監事の導入、(3)理事会の付議範囲の拡大、(4)理事会の任期を短縮、(5)理事会から独立した経営諮問機関の設立、(6)役員給与・役員賞与などの個別報酬の開示の6個の選択肢を考察する。(1)~(4)の理事会改革については、非金融業における取締役会改革においても多く行われている改革であり、(1)・(2)に関しては、日本の1990年代の製造業企業において一定源の企業パフォーマンス向上に資することが示されている（Sakawa et al. (2009)）。又、(4)については、2006年6月の金融商品取引法の一部においては、「信用金庫の役員の任期を2年以内に定款で定める期間とする。」という改正が行われたこともあり、短縮の可能性はある。(5)については、近年の信用金庫の業務が拡大していることから求められる専門性が高まっており、経営諮問機関の必要性があることを想定して、選択肢に含めている。(6)については、2010年度より「1億円以上の役員報酬開示」が始まるなど、近年の個別開示の動きが広がっており、経営情報の透明性を高める意味や理事への経営インセンティブを明確化する意味で重要であると予想されるため、調査を行っている。

アンケートの結果、(1)を行った信用金庫が23.4%であり、理事会人数の減員は一定源行われ



(図 10)：経営改革の実態

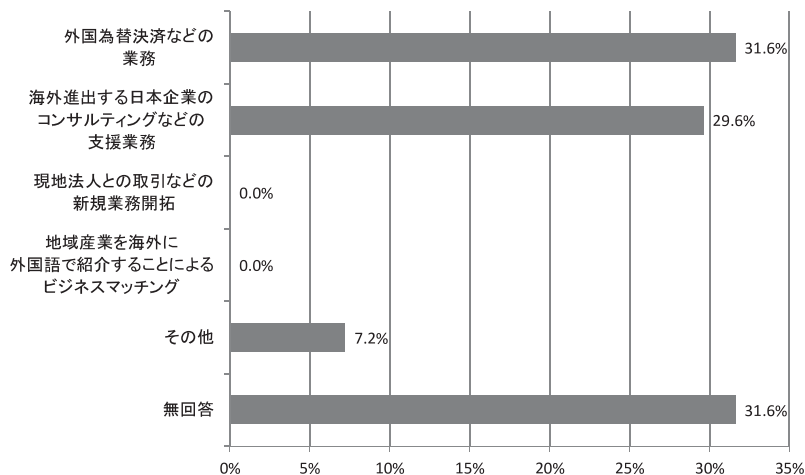
ていることが明らかになった。これは、2005 年度には、2000 年度より理事会人数が減員していることを報告している家森・富村 (2008) と整合的な結果である。次に、(3)については、15.3%の金庫で行われており、理事会の経営への関与が強まっている傾向が観察される。(4)については、8.1%程度の金庫のみで導入されている。(2)については、6.1%の金庫のみで行われていることから、金庫外からの人材の増加を行っている信用金庫は比較的少ないことが明らかになった。(6)については、4.1%の金庫のみで導入されており、(5)について改革を行ったと報告した金庫は存在しなかった。又、半数弱の金庫については、いずれの改革にも着手していないことが明らかになった。

以上の結果から、信用金庫の理事会改革については、「理事会人数の減員」を中心としており、それ以外の改革については、積極的に行われていないという現状であるということが分かった。

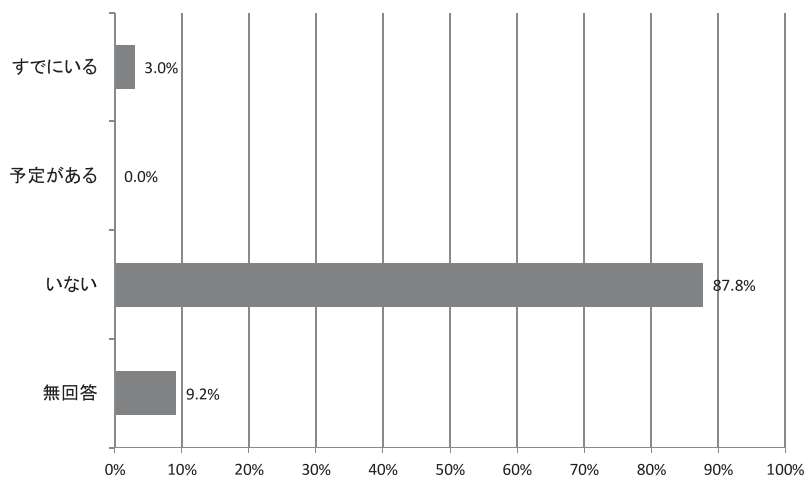
### 3.5. 信用金庫の革新—国際展開の視点—

信用金庫を取り巻く状況は、2000 年には 369 庫あった信用金庫が、2013 年時点で 268 庫になるなど、地域を超えた合併・拡大など大きな変革の時期であると言える。その中でも、特に 2013 年度からは、会員企業の海外子会社に対する直接の融資が可能になるなど、信用金庫の国際業務が可能になるような大きな状況の変化が起こっている。本節では、信用金庫の国際業務の現状についてのアンケート調査の結果を分析することで、変容しつつある信用金庫の革新についての状況把握を行うこととする。

図 11 では、信用金庫が国際業務を行う際の目的についてのアンケート調査の結果を紹介している。伝統的な国際業務としての(1)外国為替決済などの業務に加えて、近年そのニーズが



(図 11)：国際業務の目的



(図 12)：海外進出の現状

増えつつある(2)海外進出する日本企業のコンサルティングなどの支援業務、(3)現地法人との取引などの新規業務開拓、(4)地場産業を海外に外国語で紹介することによるビジネスマッチングの4業務のどれを信用金庫が重視しているのかについてのアンケート調査を行っている。

アンケート調査の結果として、(1)と(2)を、ほぼ3割の信用金庫が重視していることが明らかになった。この結果は、伝統的な業務に加えて、海外進出する日本企業の支援といった新たな業務をほぼ同等に重視して取り組んでいる信用金庫の経営姿勢を読み取ることができる。一方で、(3)と(4)については、回答する金庫が皆無であったことから、現状では地方銀行などの既存の地域金融機関が中心になって取り組んでいると考えられる。

以下の図 12 では、各金庫の支店・駐在員派遣などの国際展開の実態について調査したアン



ケート結果を報告している。海外進出している金庫は、全体の3%に過ぎず、今後の視点進出・駐在員派遣などの予定がある金庫も皆無であった。このことは、信用金庫の国際業務進出については、現状ではまだまだ始まったばかりの状況であることを示している。

#### 4. 結論

本稿では、全国の268庫の信用金庫に対するアンケート調査を用いて、信用金庫の経営実態についての検証を行った。間接金融を中心とする我が国の金融システムにおいて協同組織金融機関としての重要な役割を果たし、2000年代以降の変革の大きい信用金庫であるが、その経営実態を明らかにすることを目的とした実証的な分析は数少ない。又、信用金庫の経営に対する考え方に関する調査も先行研究ではほとんど行われていない状況にある。本研究では、このような信用金庫の現状とその経営の実態を明らかにする目的で、アンケートの回答を行って頂いた98金庫からの回答結果の分析を行った。本稿の分析では、主に以下の4点の結論を得ることができた。第一に、信用金庫の経営に関しては、従業員・顧客先企業などの多用なステークホルダーを重視する姿勢が明らかになり、欧米型の株主重視型の経営よりは、ステークホルダー理論に整合的な結果であることが明らかになった。第二に、総代会については、地域貢献に重要な人が重点的に専任されるなど、ステークホルダー理論に整合的な結果を得ることができた。第三に、理事会改革については、理事会人数の削減は一定程度行われたものの、員外理事の選任などについては、積極的に行われていないことが明らかになった。第四に、信用金庫の革新については、国際進出する日本企業の経営支援は重視されているものの、信用金庫自体の国際支援はほとんど行われていないことが明らかになった。

本稿で得られたアンケート調査の結果は、信用金庫における改革が、様々なステークホルダーを重視しながら、進められていることを明らかにしている。グローバル化の進む我が国の企業支援という意味では、今後の信用金庫の経営改革が重要になると考えられる。その意味では、継続的な調査を行うことで、今後の信用金庫の経営の変化を捉えることが可能になると考えられる。又、本研究では、アンケート調査項目の内、ステークホルダー理論との関係を中心に分析を行ったため、全てのアンケート項目についての分析を行ったわけではない。又、これらの項目の分析についての計量分析を行うことで、更に詳細な分析を行うことなども可能であると考えられる。今後の研究の課題としたい。

#### 謝 辞

著者たちは、神山眞一先生が名古屋市立大学にご在職中、大変お世話になった。本稿は、先生のご専門とは異なった分野での研究であるが、神山先生への感謝の意を込めて、先生の退官

記念号である本号に寄稿させていただいたものである。本稿を作成するにあたり、角田隆太郎先生（名古屋市立大学）・渡辺直樹先生（立命館大学）から有益なアドバイスを頂いた。本稿の初稿については、2014年6月7日の行われた日本経営学会中部部会において、報告を行った。同学会の討論者小橋勉先生（愛知工業大学）に感謝申し上げる。本稿の下となるアンケート調査「第1回信用金庫経営実態調査」にご協力頂いた信用金庫の回答者の皆様にもこの場を借りて、感謝の意を示したい。本稿は、平成25年度電気通信普及財団研究助成の援助を受けて行われている。本稿にありうる誤りは全て筆者達の責である。

## 参考文献

- [1] 朝倉敬二 [2010] 『三訂 信用金庫役員の権限と責任』, 経済法令研究会
- [2] 坂和秀晃・渡辺直樹 (2009) 「経営者報酬と取締役会の経営規律付け機能」『金融経済研究』第29巻66-83頁
- [3] 信金中金ディスクロージャー誌 (2013) (URL: <http://www.shinkin-central-bank.jp/investor/investor/disclosure2013denshi/index.html>)
- [4] 芹田敏夫・花枝英樹・佐々木隆文 (2011), 「日本企業のバイアウト政策と株式分割：機関投資家へのサーベイ調査による実証分析」, 『経営財務研究』, Vol. 31, No. 1, 2011年6月, pp. 2-25
- [5] 東京証券取引所 [2013] 『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2013』
- [6] 花枝英樹・芹田敏夫 (2008), 「日本企業の配当政策・自社株買いサーベイ・データによる検証一」, 『現代ファイナンス』, No. 24, 2008年9月, pp. 129-160
- [7] 宮村健一郎 [2000] 「協同組織金融機関におけるコーポレートガバナンス―「世襲」と「長期政権」の問題」, 東洋大学経営論集51, 249-262ページ。
- [8] 家森信善・富村圭 [2007] 「信用金庫の理事会構成と経営の特徴―社外者理事の役割の検討一」, 金融ジャーナル10月号, 83-86ページ。
- [9] 家森信善・富村圭 (2008) 「信用金庫のガバナンスと役員構成―非常勤理事と監事の役割の違いを中心に―」『生活経済学研究』No. 28, pp. 1-11.
- [10] 家森信善・富村圭・播磨谷浩三 (2008) 「協同組織金融機関のガバナンス改革―信用金庫の理事会規模と経営パフォーマンス」, *RIETI Discussion Paper Series* 08-J-044.
- [11] Adams, R. B. and H. Mehran (2012), "Corporate board structure and performance: Evidence from large bank holding companies". *Journal of Financial Intermediation*, 21, 243-267.
- [12] Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, 1-27.
- [13] Berle, A. A. and G. C. Means (1932), "The Modern Corporation and Private Property", Mcmillan
- [14] Donaldson, T. and Preston L. E., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- [15] Eisenberg, T., Sundgren, S. & Wells, M. T. (1998). "Larger board size and decreasing firm value in small firms", *Journal of Financial Economics*, 48, 35-54.
- [16] Graham, J. R. and Harvey, C. R. (2001), "The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field", *Journal of Financial Economics*, 60, 187-243.
- [17] Horiuchi, A. and K. Shimizu, 2001, "Did Amakudari Undermine the Effectiveness of Regulator Monitoring in Japan?," *Journal of Banking and Finance*, 25, 573.
- [18] Hoshi, T., & Kashyap, A. (2001). *Corporate financing and governance in Japan: The road to the future*. Cambridge, MA: MIT Press.

- [19] Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- [20] Sakawa, H., Moriyama, K., and Watanabel N., (2012) "Relation between Top Executive Compensation Structure and Corporate Governance: Evidence from Japanese Public Disclosed Data", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 20. No. 6, pp. 593–608.
- [21] Sakawa, H., Ubukata, M., and Watanabel N., (2014) "Market Liquidity and Bank-dominated Corporate Governance: Evidence from Japan", *International Review of Economics and Finance*, Vol. 31, pp. 1–11.
- [22] Sakawa, H. and Watanabel N., (2011) "Corporate Board Structures and Performance in the Banking Industry: Evidence from Japan", SSRN Discussion Paper No. 1786200.
- [23] Sakawa, H., Watanabel N., and Ben-Zion, U., (2009) "Relation between board composition and firm performance in Japan", *Problems and Perspectives in Management*, 7, 37–41.
- [24] Suzuki, Y. (1991), *Japanese Management Structures: 1920–80*, Macmillan.
- [25] Yamori, N. (1998), "Bureaucrat-managers and Corporate Governance: Expense-Performance Behaviors in Japanese Financial Institutions", *Economic Letters*, 61, 385–389.
- [26] Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, 185–212.
- [27] Yoshimori, M., (1995), "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West", *Long Range Planning*, 28, 33–44.

# The Stakeholder Theory of the Shinkin Banks in Japan : A Survey Analysis

Hideaki Sakawa  
Hitoshi Sasaki  
Noriko Tanahashi

## Abstract

This paper analyzes the stakeholder theory of Shinkin Banks in Japan using of survey methods. The number of respondent is 98 out of 268 Shinkin Bank in Japan at the end of 2013. Our survey results are summarized as following four points. First of all, managers of Shinkin tend to emphasis on stakeholder managements rather than shareholder managements. Second, the criterion of choosing members of annual meeting of shareholders called as Sodaikai is based on the activity in regional contribution. Third, there are certain numbers of Shinkin Banks to downsize reforms of board size. Finally, international expansion of Shinkin banks have not been realized.

Keywords : Survey, Agency Theory, Shinkin Bank, Stakeholder Theory

JEL classification : G34 ; G21 ; J41 ; L22