

(調査研究報告書)  
価値準拠のバンキング  
～ソーシャル・ファイナンスを超えて～

代表研究者 峯岸信哉(中京大学経営学部教授)  
共同研究者 長谷川清(地域金融研究所主席研究員)

1. はじめに
2. 金融機関を取り巻く環境変化
  - 2.1. 世界経済・日本経済における背景
  - 2.2. SDGs や価値準拠のバンキング(Value on Banking)の考え方
  - 2.3. Values の担い手としての金融機関
3. VBBs に向かう金融機関の事情
  - 3.1. SDGs と個々の金融機関の取り組みとの関係
  - 3.2. 金融機関の行動のどこで判断すべきか
  - 3.3. 協同組織金融機関の費用非効率性の傾向
4. 長期的利益追求に対する協同組織金融機関の考え
  - 4.1. インタビュー結果の要点
  - 4.2. 現場の声から見えてきた行動判断、価値準拠の考え方
5. まとめ

## 1. はじめに

リーマン・ショック以降の世界金融危機は、ウォールストリート金融の過剰なリスクテイキングの危険性を浮き彫りにした。またその過程で見過ごされがちであった、地域及び利用者に密着し、ニーズ、とくに地域の持続性・環境など(ESG, SDGs)に取り組むという小規模な銀行・金融機関ないし協同組織金融機関に、新たな関心が高まるようになってきている。こうした動きは 2000 年代にソーシャル・バンクとして注目を集めたが、リーマン・ショックにより大きな損害を被った銀行も多く存在した。しかし一方で、その本

来の役割を再評価する動きもあり、たとえば 2009 年に GABV(Global Alliance for Banking on Values)も組成されるなど、再び注目が高まっている。

本研究の目的は、このような動きに注目し、ソーシャル・ファイナンスを超える動きとして捉えられる、地域の持続性や環境問題などに積極的に取り組む小規模金融機関や協同組織金融機関の現状と課題を調査分析することである。2018 年 7 月環境省の ESG 金融懇談会は、直接金融・間接金融における ESG 投資・融資を活性化させることを強調したが、これも同様な方向性である。

以下では、第 2 章において短期的利益に重きをおく金融機関経営が難しくなっており、SDGs や ESG 投融資などを意識した経営が金融機関に求められるようになっていくという背景について整理する。第 3 章では金融機関が長期的視点に立った行動をとることが、どのような条件の中での行為であり、さらに金融機関の財務諸表上にはどのような特徴として表れるかについて検討する。とりわけ費用部分に影響が出てくると考えられることから費用非効率性に注目し、協同組織金融機関の費用非効率性を計測する。第 4 章では費用非効率性に表れるような長期的視点の行動が、現場ではどのように認識・判断されるのかについて、インタビューをもとに考察する。第 5 章はまとめである。

## 2. 金融機関を取り巻く環境変化

### 2.1.世界経済・日本経済における背景

リーマン・ショック以前、ウォールストリート金融に注目が集まり、リスクをとって利益を上げることが正義として捉えられるようになっていた。それが世界金融危機を経て、今では過剰なリスクをとることの危険性が指摘されるようになっている。

リーマン・ショックを起点とした世界的な流れの一方で、我が国では深刻な人口減少が懸念されており、実際に 2008 年をピークに人口は減少傾向に入っている。母数である人口減少だけでなく、長引く不況から職を求める地方の人々は大都市へ顕著に移動するようになり、中でも東京への一極集中が加速するようになっている。

人口増加の東京に対し、人口減少のその他の地域、という構図は年々顕著になっており、労働力を確保できない地方経済はいつそう厳しい状況に置かれるようになって

いる。多様な生活スタイルの浸透を背景に全国的に出生率が低下している中で、地方でとりわけ貴重な若者がその地方から流出してしまっているのである。それは同時に、地方の中小企業経営者が高齢化することを意味し、後継者不在の問題となっている。結果、地方で稼げる企業は減少し、地方経済の体力がそぎ落とされる事態となっている。そして、こうした問題に対する地方都市からの声がようやく都市部にも届き、地方創生総合戦略が策定され、国から多額の助成金が投入されることになった<sup>1</sup>。

金融業界に目を向けると、リーマン・ショック後に、融資戦略が悪化したことから金利収入が減少した。世の中は不況であることから低金利は維持しなければならず、金融機関としても厳しい経営環境となった。こうしたことを背景に、何とか融資先開拓などの打開策を講じなければならなくなった金融機関は、ウォールストリート金融<sup>2</sup>の過程で見過ごされがちであった地域及び利用者に着目して、そのニーズに取り組むという小規模な銀行・金融機関ないし協同組織金融機関に新たな関心を高めるようになっていく。

こうした金融機関の動きは 2000 年代に一度ソーシャル・バンクとして注目を集めたが、世界的な流れとして押し寄せたリーマン・ショックにより、多くの銀行が大きな損害を被ったことから総じて注目が薄れてしまった。しかし不況が長引き、リスクをとっての利益を上げることが難しくなってくると、陰に隠れていた金融機関の本来の役割を再評価する動きが出てくるようになる。たとえば、2009 年に GABV(Global Alliance for Banking on Values) が組成されて注目されるようになったことなどはその一例である。

## 2.2.SDGs や価値準拠のバンキング(Value on Banking)の考え方

### 2.2.1. SDGs に関する基本的考え方

リーマン・ショックによって世界的被害が出たのと同じころ、国連を始めとした世界的な潮流として、SDGs/ESG の議論が高まっていった。SDGs は、人間の尊厳を奪う貧困へのグローバルな取り組みとして 2000 年にまずスタートしたミレニアム開発目標(Millennium Development Goals: MDGs、15 年間)の後継となる目標である。この

---

<sup>1</sup> 内閣府(2019)、p.7 参照。

<sup>2</sup> ウォールストリート金融については、内田(2010)などを参照。

MDGs では極度の貧困と飢餓への対策、致命的な病気予防、すべての子どもへの初等教育普及を始めとする開発優先課題に関し、普遍的な合意に基づく測定可能な目標が定められた。15 年間の間に、この MDGs において一定の成果が果たされたものの、飢餓や貧困は短期間で解決しきれものではないことから 2012 年に国連の持続可能な開発会議(リオ+20)で議論が始められ、改めて人類が解決する課題を整理、17 の目標にまとめ直し、2016 年からの 15 年間でできるだけ多くの課題を世界中で解決できるよう、加盟する各国が国連より求められることとなった。

国連から求められるようになったものであるとはいえ、SDGs を活用することは個々の企業単位でも様々な可能性が広がる新しい概念としてとらえられている。すなわち、SDGs を遵守する企業であることは、(1)企業イメージの向上、(2)社会の課題への対応、(3)生存戦略になる、(4)新たな事業機会の創出、のように顧客イメージに即しても有益な戦略となりうる事が期待されている。

事業継続性が基本となる中小企業にとって、こうしたイメージ戦略は不可欠なものであり、その上 SDGs によって新たな市場が派生すればそれは彼らにとって直接的なビジネスチャンスにもなりうる事なのである。

こうした背景を受けて、国内でも施策等を介した盛り上がりが見られている。例えば、2018 年 7 月に環境省で ESG 金融懇談会が開かれたことなどは従来とは異なる注目すべき取り組みとして挙げられる。

### 2.2.2. 持続可能社会に向けた金融業界への期待

こうした世界規模での SDGs への盛り上がりを背景に、金融業界にもサポートが求められその取り組みに注目が高まるようになったが、その一方で、国内の事情としても少子高齢化ならびに地方創生を背景として独自に新たなビジネスモデルが求められる組上があったといえる。それが世界的な潮流を追い風となることで、単なる「新しい」以上の「持続可能な」ビジネスが強く求められるようになった。

地域金融機関にとっての持続可能なビジネスとはどういうものだろうか。金融機関が顧客のニーズをしっかりと捉え、付加価値の高いサービスを提供することにより、安定した経営基盤を確保する(「共通価値の創造」)取り組みとの表現をすることがよくある。しかしながら、要は、リスクは高いが短期的に利益を上げられるというビジネスでは

なく、(短期的利益はそうでもなくとも)地域社会に根付き、貢献し、安定して存続できる長期的ビジネスが、そうしたビジネスと解釈できる。

こうした SDGs の流れと並行して、サポーターディングインダストリーとしての金融業界にも、独立的なネットワークが作られた。リーマン・ショックを経た 2009 年に、「十分なサービスを受けていない人やコミュニティ、環境に持続可能な開発をもたらす<sup>3</sup>」ことを目的に設立された、Global Alliance for Banking on Value: GABV がそれである。これはオランダのトリオドス銀行などを始め 10 の金融機関が創設し、リスクテイクをしない理想的な金融を目指すことを目的としてスタートした。当初 10 行であったネットワークは年々増加し、2020 年 2 月時点で 62 の金融機関が加盟している<sup>4</sup>。

GABV の 6 原則<sup>5</sup>には、以下の 6 つがこうした金融のためにはとりわけ重要であると述べられている。

- ① 社会的かつ環境的な効果と持続可能性がビジネスモデルの中心であること、
- ② 地域社会が基礎であり、実物経済に寄与し、人々のニーズに合致するような新しいビジネスモデルを作り出すこと、
- ③ 顧客と長期的な関係があり、彼らの経済活動や受け入れているリスクを直接理解すること、
- ④ 外部からの圧力に対し長期的・自律的で、柔軟性があること、
- ⑤ 透明性があり包摂的な企業ガバナンスであること、

さらにこれにプラスして、

- ⑥ 前述 5 つの原則が金融機関のリーダーシップと企業文化に練りこまれていること、

の 6 つがとりわけ重要であると据えたのである。

これらの原則を実現することによって、持続可能な社会を作るために共通して不可欠な価値の上昇が期待できるとしている。ただし、ここでいう「価値」というのは経済的な価値を無条件に受容するということではなく、UNEP(2015)では 4 つのポイントを抑えなければならないことが主張されている。その 4 つとは、「持続可能性

---

<sup>3</sup>『誇りある金融』、pp.51-52 より。

<sup>4</sup> 日本では、唯一、東京の第一勧業信組が加盟している。

<sup>5</sup> GABV の HP、「6原則(<http://www.gabv.org/about-us/our-principles>)」参照。

( Sustainability )<sup>6</sup>」「透明性 ( Transparency )<sup>7</sup>」「多様性・公平性 ( Diversity/Fairness )<sup>8</sup>」「包摂性 ( Inclusion )<sup>9</sup>」である。ただでさえ条件が多い VBBs であるが、これらの条件をクリアしたからといって円滑な経営になるとは限らないこともすでに主張されている。

UNEP (2015)によると、構造的な課題として以下の4つが指摘されている<sup>10</sup>。

① 存続可能性 ( Viability: too small to survive )

いくら VBBs がすばらしい概念であっても、様々なことが引き金となって経営体力が不足している金融機関が倒産に陥ってしまう問題がある。具体的な理由としては11の理由が挙げられている<sup>11</sup>。

② 脆弱性 ( Vulnerability: selling out )

いくら VBBs が崇高な概念であっても、その考え方は経営者が変わったり、行風が変わってしまったらすれば簡単に脆弱になってしまう可能性がある。金融機関の中には、宗教的なものや、思想的なものもあり、「価値」の考え方を維持するということは非常に難しい。

③ (サポートとなる) 規制の問題 ( Lack of supportive regulation )

規制当局というのは金融機関を1つのモデルに当てはめがちで、規制や経営方針についても均一なものを求めがちである。こうした均一な規制が、顧客や地域社会にとっての持続可能性のための価値や、そうした価値を重視する金融機関の活動に障害となってしまうことがある。

④ 混乱をもたらす技術革新 ( Disruptive technologies )

例えばインターネットに関する混乱である。インターネットバンキングは VBBs にとっても有用なものとは思われるが、オンラインで金融活動を行うことは「直接顔を合わせて行うやりとり」や「顧客との長期的な関係」を重視している VBBs にと

---

<sup>6</sup> 人類や地球環境に対して、世代を超えてプラスになるような効果を持っていること。

<sup>7</sup> 国民が理解でき証明できるような取引であること。

<sup>8</sup> 多様性や配分上の公平性が満たされること。

<sup>9</sup> 社会から様々なインプットが積極的に実施されること。

<sup>10</sup> UNEP (2015)、pp.32-34 参照。

<sup>11</sup> 資金問題、まずい貸付、資産と負債のミスマッチ、規定が多すぎるなどの日常的問題、金融機関の自己勘定で行われる取引、ノンバンク業務、リスクマネジメントの意思決定、銀行のインサイダーに対する不適切なローン、不適切な従業員の存在、銀行取り付け、ガバナンスとミッションとの間で生じる意思決定のぶれ。

っては却って障害となる可能性がある。もし活用するのであれば、原理が失われないように気を付けなければならないであろう。

### 2.3.Values の担い手としての金融機関

世界的不況をきっかけとして、ソーシャルな分野の支援を改めて構築することの必要性が再び高まるようになった。金融機関自身も有望な融資先がなかなか見つけられない状況の中で、自身の生き残りの途を見つけなければならないという事情もあったことから、地方経済の復活・継続、すなわち「価値の向上」が不可欠との判断がなされるようになった。地域経済と金融、両方の事情から、ソーシャルな分野への長期的視点での価値創造に改めて目が向けられるようになったと言える。そうした中で正式に国連での SDGs の議論がなされ、追い風として地域経済活性化を含むソーシャルな分野への投資・融資の動きが活発化するようになった。

以下の章では、「地方経済の持続性向上」という長期的な、地方社会の顧客ニーズが高まる中で、それに応えようとする金融機関の事情や取り組みに注目し、その存在意義が適切に評価されるためにはどのような問題があるのかについて整理する。

## 3. VBBs に向かう金融機関の事情

SDGs や ESG 投資に取り組む金融機関の動きは、従来のソーシャル・ファイナンスを超える動きであることを確認してきた。以下では、そうした動きに関して、個々の金融機関がどのように取り組むべきなのかについて、理論と実際の両面から分析を行う。

まず、Banking on Values に取り組む地域銀行・協同組織がどのような行動原理のもとで活動しているのかを整理する。それを手掛かりとして、次に地域金融機関の存在意義について評価を試みる。

### 3.1.SDGs と個々の金融機関の取り組みとの関係

SDGs の盛り上がりによって、金融機関に対してかかる期待は大きくなっている。SDGs をきっかけに安定したビジネスが生まれ、地域経済が向上することが予想されるからであるが、それは企業数を増やすことにつながる。また SDGs 関連であれば公共

性の観点からも好ましい融資先である可能性が高いことから、金融機関にとっても相乗効果となってメリットを生じさせるからである。

しかしながら、すべての金融機関が無条件に SDGs に注力するなどということは可能なのであろうか。金融機関は、預金者から預金を預かるという金融仲介機能を担っている以上、いくら社会的に望ましい貸し手と言っても、SDGs のような短期的に利益が出ない、あるいは利益そのものが出ない可能性がある案件に過剰に集中するわけにはいかないからである。中でも金融機関には、株式会社組織と協同組合組織という大きな 2 つの業態の違いがあり、こうした組織形態の違い、構造的な環境が長期的取り組みに対する経営判断に大きく影響してもおかしくはない。

金融機関に限らず一般に、株式会社組織は会社の構成員である株主の利益を最大化することを目的とする営利法人であると理解されるのに対し、協同組合ないし相互組織は「相互扶助」を目的として運営される。つまり協同組合組織は組合員の組合員による組合員のための組織形態であり、そのため、組合員自治による経営チェック機能の充実が重要とされる。

わが国の地域金融市場では、営利を追求する株式会社組織形態と相互扶助的な目的を有する協同組合形態という異なる目的関数をもった2つが併存しており、そうした目的の相違が SDGs のような長期的取り組みに違いを生じさせていることは考えられることである。

そこでここでは、相互組織形態と株式会社形態の企業形態の相違が組織のどのような側面に影響を及ぼしているのかについて、三隅(2000)の議論をもとに整理を行う。

理論的に考えて、企業形態の相違がもっとも明確に表面化してくるのは、コーポレートガバナンスの側面においてである。企業論におけるコーポレートガバナンスとは、企業の利害関係者(ステークホルダー)が各々の利害を追求するために企業に何らかの影響を及ぼすこと、と理解されている。言い換えると、複数のステークホルダーが各々の利益を追求するために、対立が発生し様々な問題が生ずることが考えられる。こうした問題のことをエージェンシー問題という。

企業における2つの経済主体(例えば、所有者である株主と経営者)の間で、一方が他方に何らかの作業の遂行を委託するという関係が存在している場合、この両者の関係をエージェンシー関係と呼ぶ。エージェンシー関係においては、一般に両者の利



害は一致していないため、エージェント(代理人)がプリンシパル(依頼人)にとって好ましい行動を必ずしもとらないという問題(エージェンシー問題)が発生する。

一方、企業には単純化すると3つのステークホルダー(所有者<sup>12</sup>・経営者<sup>13</sup>・債権者<sup>14</sup>)が存在すると考えられるため、それぞれの間でのエージェンシー問題の発生を考えなくてはならない。それぞれの間ではどのような関係が成立するのであろうか。(ア)所有者と経営者、(イ)所有者と債権者、(ウ)経営者と債権者についてまとめてみる。

(ア)所有者と経営者

…経営者が個人的利益を企業利益に優先させる場合、企業利益の優先を要求する所有者との間に利害の衝突が発生する。

(イ)所有者と債権者

…企業利益が失敗した場合でも所有者の損失には限度があるため、所有者は企業にリスクテイキングを期待する。それに対し、債権者は企業利潤に関わらず返済は一定額のため安全確実な企業行動を望む。つまり、企業にリスクテイクを期待する所有者と、リスク回避を期待する債権者との間で利害の衝突が発生する。

(ウ)経営者と債権者

…経営者は個人的利益を企業利益に優先させる傾向は確かにあるが、あまりに企業利益を無視すると解任されてしまうため、一定の利益はあげなくてはならない。そのため過度なリスクテイクは行いにくいと考えられるため、リスク回避を期待する債権者と経営者との間に利害の衝突が発生するとはあまり考えられない。

結果として、理論的にはエージェンシー問題は、(ア)所有者と経営者、(イ)所有者と債権者、の2種類が発生すると考えられるのである。

---

<sup>12</sup> 資金は提供しているが、経営能力は持っていない経済主体。自らが供給する資金が効率的に利用され、企業の利潤が最大化されることを要求する。

<sup>13</sup> 経営能力を持っている経済主体。経営者個人の利益(効用)最大化を目的とする。ただし、企業の利潤を高め経営者としての評価が高まることによる報酬の増加をねらう場合もあれば、企業利潤を犠牲にすることによる経営者個人の利益の高まりをねらう場合もある。

<sup>14</sup> 企業利潤の大きさに関係なく、一定額の返済が行われることを前提に企業へ資金を貸し付けている経済主体。そのため、高利潤の実現を企業に期待するのではなく、確実な貸付金の返済を求めるため、安定した利益獲得行動をとることを期待する。

では、相互組織と株式会社組織という金融機関の組織形態の相違は、こうした(ア)所有者と経営者、(イ)所有者と債権者の間で発生するエージェンシー問題にどのような影響を及ぼすと考えられるのであろうか。

協同組合組織は、組合員同士がお互いに融通し合い助け合うという「相互扶助」が目的の組織形態である。そのため、企業のサービスを受けるためには、いったん出資をして企業構成員になる必要がある。このことを念頭においた上で(イ)について考えてみると、企業構成員は出資をしているという点でまず所有者の立場となる。一方、サービスを購入し(信用金庫・信用組合などに預金をする)サービス利用者(預金者)となる場合には、債権者としての立場になると考えられる。つまり利用者が協同組合組織におけるサービス享受の条件をそろえた場合には、所有者と債権者は同一人物の利用者となるため、(イ)所有者と債権者の間のエージェンシー問題は発生しないと考えられる。

ただし(ア)所有者と経営者のエージェンシー問題は、協同組合組織の場合には発生すると考えられる。協同組合組織には株式発行がないので、株式売却を行って経営者を入れ替えるという方法での経営者への規律付けがない。また株主総会に代わる社員総代会という決議機関の意志決定が協同組合組織の経営者への規律付けとして機能することが期待されるが、この総代会に参加(つまり経営に参加)できるのは少数の組合員だけに限定されるため、所有者(=組合員=預金契約者)による経営者へのチェック機能もほとんど期待できない。その結果、個人的利益を追求しようとする経営者を所有者たちは止めることができないのである。

結果、協同組合組織には、(ア)所有者と経営者のエージェンシー問題が、強く残ってしまうと考えられる。

これに対し株式会社組織は、所有者と債権者が独立した存在であるということが前提となるため、(ア)所有者と経営者のエージェンシー問題も(イ)所有者と債権者のエージェンシー問題も発生することが考えられる。しかし、株式会社組織の所有者である株主には、保有株式の市場売却権と株主総会での経営参加権が与えられており、これらを行行使することによって(ア)所有者と経営者のエージェンシー問題は解決される。つまり株主は経営者を更迭する権利を持っていることから、経営者による個人利益追求行動を抑制することができる。(イ)所有者と債権者の問題に関しては、協同組合組織と違って、所有者と債権者は独立した主体が前提になってしまうため、簡単には解

決できない。しかし、あらかじめ債権者が企業のリスクテイク行動を制限するような条項を作っておけば対応できるが、これによって経営者のリスクテイク行動の全てを抑制できるとはいうわけではない。

結果、株式会社組織は(イ)所有者と債権者のエージェンシー問題が理論的に残ってしまう形態であると結論づけられる。

これまでの考察のように、協同組合組織であっても株式会社組織であっても、エージェンシー問題は完全には解決できない。しかしながら、両者のエージェンシー問題の違いが、長期的目的に「取り組みやすい」かそうでないかの理由として、一部影響するのではないかと思われる。

つまり、株式組織は短期利益を考えなければならぬため、長期的な SDGs にはなかなか積極的には取り組めず、言葉だけになってしまう可能性がある。一方で、協同組織は、特に地域ベースの金融機関は、自身の短期的利益を地域社会の目的以上に優先させることに、一定の抑止力がかかる。なぜなら、地域社会の構成員自身が、その協同組合組織の金融機関の組合員であり所有者だからである。一部の利権者の欲求が、公共の利益を超越しないような仕組みが採用されているといえる。

それゆえ、SDGs という、「地域社会の持続可能性の向上」という目的に関して、より根気強く取り組みやすい組織構造なのは協同組織金融機関であると推察できる。

### 3.2.金融機関の行動のどこで判断すべきか

こうした問題意識を検討する際、立ちどころなのが「どのように価値準拠を(長期的視点を重視している程度を)判断すべきか」という点である。「価値に準拠している」「経済・社会・環境の持続可能性を目指している」とはどこの金融機関でもいうことであるが、その程度を見比べることは簡単なことではない。その結果、取り組みは形骸化するようになり、実際には個々の機関で取り組みには温度差が生じるようになってしまう。

なぜなら、「長期的視点は重要」ということは理屈ではわかっているが、金融機関は「原資である預金を減らすことは許されない」という制約のもとで経営を行っている組織であるために、どうしても短期的利益も魅力的に映ってしまうからである。

「株式会社組織 vs 協同組織」あるいは「本当に長期的視点を重視している機関 vs 形式的に取り組んでいる機関」など、金融機関の行動の違いは現場で色々な側面に出てくると考えられるが、最終的には財務諸表に数字となって表れるのではないかと推察される。とりわけ金融機関が長期的な目的の行動を行っていることは、単年度で見た場合には「余計な費用の増大」となってあらわれるのではないかと思われる。

実務レベル、株主レベルでいえば余計な費用は悪しきものであろう。しかしながら、上述の文脈で言えば、「余計な費用」は「将来の地域社会への投資」「持続性のための基盤づくりの投資」(すなわち Values) 創出のための代理変数ということになるため、悪しきものではなくむしろ推奨されるものになりうる。

こうした考えを元に、費用関数について推計し、考察することは意義があると思われる。こうした考え方は、費用効率性として 1960 年代から議論されており、80 年代にブームとなった。

### 3.2.1. 経営効率性の推計

本節では、個々の住宅金融組合が経営効率性に関してどういった特徴を持っているのかについて考察を行う。具体的には「費用効率性」に注目して議論を行う。

費用効率性の議論はもともと経営効率性として議論が始まった。先行研究を追ってみると、経営効率性(生産物効率性: productive efficiency)については Farrell (1957)がまず理論的に議論を行った。彼によると生産物効率性は、主に 2 つの要素(技術的効率性と経済的効率性)の合計として定義される。

技術的効率性とは、投入物と同量の産出物を生産するときに発生する「無駄」の部分を回避できる能力と定義される。つまり、マイクロ経済的には、全要素投入物の量はその投入物価格と限界生産物の価値が等しくなるように決定されるのが効率的であるにも関わらず、そうではない(それ以上の)量が入れられてしまい、そのために余剰投入物が発生してしまうというケースが考えられる。これをどれほど回避できるか、その程度が技術的効率性である。

それに対し経済的効率性とは、投入物価格が所与の状態で一定の産出物を生産しなければならない場合に、最適な投入物の組み合わせ(量や種類)が適切に選択できる能力のことを表している。必要な投入物を入れているにも関わらず、技術的に可能な最大限の産出量を生産できていない(生産可能フロンティア上にない生産を行って

いる)場合には経済的非効率な状態であるという。具体的には経営組織の設計や経営陣の能力など広い意味での技術的な選択の誤り(組織的な非合理部門)が存在するケースが想定される。

では上記2つの合計として定義される生産効率性は、実際にはどのように計測されるのだろうか。生産効率性は言い方を変えると、理論的に達成可能な条件の生産環境と比較して、技術や投入物の組み合わせがどれほどうまく行われているかを分析するものである。しかしながらこうした議論はあくまでも理論の中での話であり、実際の実効性を考える場合にはいくつかの妥協をしなければならないことが主張されている。

特に注意しておかなくてはならない妥協としては「(絶対的なものではない)相対的に」最適な生産曲線・関数を導く必要があるという点である。一般に最適生産を行っている生産曲線とは、理論的に見てその企業が最大限パフォーマンスを発揮している場合の生産量を表している。しかしながら現実には最善のフロンティアというものを観測することはできない。なぜなら、現実世界においては様々な外部からの影響が作用し異常値が発生する可能性が常に存在するために、全ての環境が理想的に行われているかを判定することは不可能だからである。

そこでこうした問題点を限りなく解決するための手法として考え出されたのが、「相対的に」最適な生産曲線・フロンティアの概念であり、このフロンティアは研究者の集めたデータセットから算出されることになる。それゆえ、生産効率性の概念も絶対的(完全)な生産物効率性(実際のフロンティアから距離)というよりも相対的な生産物効率性(最適フロンティアからの距離)という解釈になる<sup>15</sup>。

### 3.2.2. 費用効率性に関する先行研究と本研究の推計モデル

こうした効率性の概念を企業の組織運営の在り方と結び付け、それまで経済理論の中でブラックボックスとして扱われていた企業組織内部の効率性として議論したのが Leibenstein (1966)である。Leibenstein は、ある産出物を生産するために必要最小限の費用と実際の費用との間にはかい離があり、この差は企業内部で発生する非効

---

<sup>15</sup> もうひとつの問題点は、最適フロンティアを測定する「単位」を決定する際に発生する。すなわち、理論的には産出物である費用や利潤尺度の全ては利用可能である。しかしながら、もし企業が複数の生産を行っている場合には産出物を測定することは難しい。Berger and Mester (1997)は、金融機関の効率性を分析するための最適な経済的基礎を考えている。

率性(X 非効率性)によるものとの解釈を示した<sup>16</sup>。この非効率性が、前述した技術的非効率性と経済的(配分)非効率性の合計として定義されるものである(Berger et al (1993))。そして直観的には、こうした非効率性は効率的フロンティアから個々の企業の費用点がどれほど離れているか、その距離によって推定されることになる。

しかしながら、計量的にこうした非効率性を計測しようとする場合に問題となってくるのは、ランダムエラーと非効率性をどのように分離するかである。先行研究では、統計的にどのように両者を区別するかによって、パラメトリック手法<sup>17</sup>とノンパラメトリック手法<sup>18</sup>の2つに分けられる。本研究では、パラメトリック手法のうちもっとも多くの先行研究で使われている確率論的フロンティア手法(Stochastic Frontier Approach:SFA)<sup>19</sup>を採用する。このSFAでは、一般に非効率性を非対称な半正規分布、ランダムエラーを対称的な正規分布として仮定することで、最終的に非効率性部分だけ推定することを可能としている。

本研究では、具体的な推定について標準的なトランスログ型の費用関数形を用いる。この費用関数では、複数生産を前提とした、2次までテーラー展開がなされたトランスログ関数を考えている。費用関数を以下のように定義する。

$$\ln C = \alpha_0 + \sum_{i=1}^3 \alpha_i \ln P_i + \sum_{j=1}^2 \beta_j \ln Y_j + \frac{1}{2} \sum_i \sum_k \gamma_{ik} \ln P_i \ln P_k + \frac{1}{2} \sum_j \sum_h \delta_{jh} \ln Y_j \ln Y_h + \sum_i \sum_j \sigma_{ij} \ln P_i \ln Y_j + \varepsilon_{i,t}$$

( $i, k = 1, 2, 3$ , and  $j, h = \text{LOAN}, \text{SECURITY}$ )

<sup>16</sup> 具体的なX非効率性の内容としては、経営者の怠惰な経営によって発生する過剰費用や、合理的でない組織系統のために発生する余計な費用などが挙げられる。

<sup>17</sup> パラメトリック手法の中でも、非効率性をどのように定義するかによって決定論的フロンティア手法(DFA)と確率論的手法(SFA)に分類される。前者は観測値と推定値の残差をすべて非効率性として解釈するのに対し、後者はその残差から非効率性を表す部分と確率的誤差の部分とを分離し、非効率性を推定する。しかし、決定論的フロンティア手法は企業に起こりうる全ての不完全な要因も非効率性として把握することなどの欠点があることから、企業がコントロールできない要因も確率変数として考慮する確率論的フロンティア手法が最近では一般的になっている。

<sup>18</sup> ノンパラメトリック手法は一般的に確率的誤差を否定・仮定し、非効率性だけを想定する。Data Envelopment Approach (DEA) が代表的であるが、推計する際に実際には存在するランダムエラーによって影響を受けてしまうという欠点がある。

<sup>19</sup> Berger et al (1993, 1997) では、Econometric Frontier Approach(EFA) と表されている。

という式になる。ここでは、C を総費用、P を投入物、Y を産出物とし、また  $\varepsilon$  を非効率性と誤差項の合計として定義している。具体的には、本研究では3つの投入物(労働・土地・資本)によって2つの産出物(貸付・有価証券)を生産するというケースを考えており、こうした仮定を踏まえて実際に推定される費用関数は以下のような式に変形される。

$$\begin{aligned} \ln C = & \alpha_0 + \alpha_L \ln P_L + \alpha_F \ln P_F + \alpha_K \ln P_K + \beta_{LOAN} \ln Y_{LOAN} + \beta_{SECU} \ln Y_{SECU} \\ & + \frac{1}{2} (\gamma_{LL} \ln P_L \ln P_L + 2\gamma_{LK} \ln P_L \ln P_K + 2\gamma_{LF} \ln P_L \ln P_F + \gamma_{KK} \ln P_K \ln P_K \\ & + 2\gamma_{KF} \ln P_K \ln P_F + \gamma_{FF} \ln P_F \ln P_F) \\ & + \frac{1}{2} (\delta_{LOAN,LOAN} \ln Y_{LOAN} \ln Y_{LOAN} + 2\delta_{LOAN,SECU} \ln Y_{LOAN} \ln Y_{SECU} + \delta_{SECU,SECU} \ln Y_{SECU} \ln Y_{SECU} \\ & + (\sigma_{L,LOAN} \ln P_L \ln Y_{LOAN} + \sigma_{L,SECU} \ln P_L \ln Y_{SECU} + \sigma_{K,LOAN} \ln P_K \ln Y_{LOAN} \\ & + \sigma_{K,SECU} \ln P_K \ln Y_{SECU} + \sigma_{F,LOAN} \ln P_F \ln Y_{LOAN} + \sigma_{F,SECU} \ln P_F \ln Y_{SECU}) + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

PL は単位あたりの労働の投入物価格(人件費/従業員数)、PK は単位あたりの資本財の投入物価格(物件費/固定資産)、PF は単位あたりの資金調達のための資本の投入物価格(預金金利/預金量)を表している。続く2つの変数のうち、Y<sub>LOAN</sub>は産出物としての貸出額を、Y<sub>SECU</sub>は有価証券価額を示している。

これによって推計された費用関数をもとに、個別金融機関の統計的確率誤差、また線形予測を行い各金融機関の理論的費用額が算出される。実際の費用額から、理論値と標準誤差を差し引いた残りを非効率な費用額部分として、実際費用額との比率を費用非効率性値として定義した。

### 3.2.3. 費用効率性の推計結果

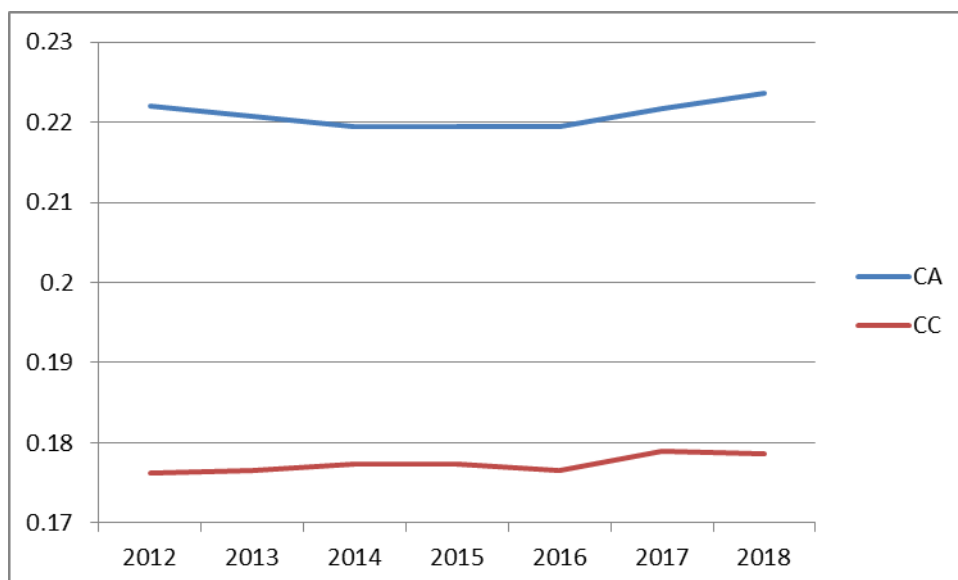
図1には、信用金庫と信用組合について2012年度から2018年度までの7年間について時系列での費用非効率性の推移が示されている。データは年度ごとの信用

金庫・信用組合の財務諸表から抽出され<sup>20</sup>、計量ソフトの STATA によって費用非効率性の計測が行われた。計測結果によると、業界全体としては、信用金庫がおよそ 22.1%、信用組合がおよそ 17.8%の非効率性を持っていることがわかった。営業範囲が広く、顧客へのサービスの種類が多いことから全国的に見ての費用の使い方にばらつきはあるが、総じて信用組合はその程度が少ないことを示している。

時系列での動きについてはどちらの金融機関も横ばいで、最近 7 年間についての変化はあまりないことがわかる。リーマン・ショック以降の経費削減によって、削るところは削った結果がこうした傾向に現れているものと業界単位では見られる。

図 1

信用金庫・信用組合の費用非効率性について時系列での推移



(出所) 筆者推計。

図 2 には、地域ごとの非効率性の違いが示されている。信金について、全国平均と比べて非効率性がとくに高いのは、関東、東京、中部、近畿でいずれも大都市がある地域の信用金庫である。それに対し、信組の非効率性が高いのは北海道、関東、東京、中国であった。東京のような都会もあれば中国地方や北海道地方も高い値を示しており、単純な都道府県レベルでの結果からは明確な特徴を見出すことができなかつ

<sup>20</sup> 各年度版の『全国信用金庫財務諸表』『全国信用組合財務諸表』より手作業でデータ抽出。

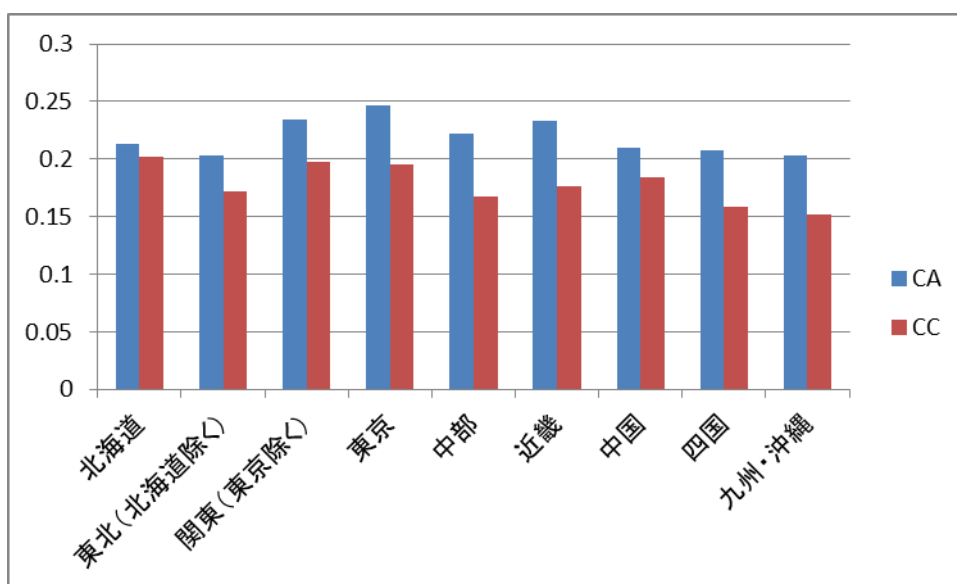


た。

同一地域において、信金と信組の比較をした場合、いずれの地域でも信組が信金よりも非効率性が低いことは共通であるが、全国平均と比べて信金と信組の間の格差が小さいのは、北海道、東北、(東京を除く)関東、中国であった。地域経済による影響が大きく、金融機関としての規模や営業範囲の広さなどによる違いが出にくい、いいかえるとやれることが限られる窮屈なエリアがこれらなのではないかと思われる。

図 2

信用金庫・信用組合の費用非効率性について地域別比較



(出所)筆者推計。

ここまでの結果から、信用金庫と信用組合によって構成される協同組織金融機関には、平均して 20%ほどの費用非効率性が存在することがわかった。信金の方が非効率であり、その差は 4%ほどある。非効率性(=持続性のために積極的に投資を行っている)をよいものという解釈とすると、信用金庫の方が思い切って地域持続性に取り組んでいるという解釈をすることができる。

信組は営業地域の狭さや長期的視点での資金活用に制限があることから、投資に回すことができる程度が低いものと推察される。

しかしながら、信組には業域・職域の機関があり、地域的繋がりを主としている地域信組や信用金庫と比較するにはあまりに特徴が違う。これらの非効率性を抽出すると平

均して 11%ほどであり、信組としての全体の非効率性をかなり引き下げてしまっていることがわかる。(表 1 参照)

表 1 業域・職域の信用組合に関する費用非効率性

順位	非効率性の 程度の低い 順(%)	組合名	店舗数	職員数	平均預金額(億円)
1	2.69	A 信組(愛知:業)	1	5	98
2	5.31	G 信組(群馬:業)	1	5	221
3	5.75	N 信組(新潟:職)	1	8	75
4	5.97	M 信組(三重:職)	1	11	161
5	6.15	F 信組(福井:業)	1	8	186
6	7.24	W 信組(和歌山:業)	1	11	232
7	7.38	F 信組(長崎:地域)	2	18	132
8	7.67	N 信組(愛知:業)	2	14	84
9	7.77	T 信組(岩手:職)	1	15	181
10	7.92	T 信組(富山:業)	1	7	349
11	8.00	I 信組(石川:業)	1	11	335
12	8.65	S 信組(滋賀:職)	6	33	285
13	8.68	C 信組(大阪:地域)	2	15	83
14	9.38	M 信組(大阪:職)	3	15	137
15	9.66	M 信組(宮崎:地域)	3	22	89
16	10.88	Y 信組(神奈川:民族系)	1	16	120
17	11.51	S 信組(静岡:業)	1	12	621
18	12.86	T 信組(東京:業)	1	22	811
19	13.05	A 信組(愛知:職)	1	25	485
20	13.90	A 信組(愛知:業)	1	22	773

(出所)筆者推計。

信金が地域であることから、信用組合からも業域・職域の数値を除いて、地域信用組合のみとして整理したのが表 2 である。地域信用組合のみの非効率性を整理したところ 20.34%となり、業域・職域がかなり非効率性の値を引き下げていることがわかった(表 2 参照)。

元より地域のみである信用金庫(22.1%)の平均値と比べて、地域信組の非効率性値がかなり近い値になってきていることがわかる。ただし、それでも信用組合の方が低い値であるという特徴は変わっていない。

表 2 信用金庫・信用組合・地域のみ信用組合の費用非効率性、地域ごとの比較

	信用金庫	信用組合	地域信用組合のみ
北海道	21.29%	20.22%	20.22%
東北	20.31%	17.20%	19.21%
関東(東京除く)	23.41%	19.75%	21.71%
東京	24.68%	19.50%	22.42%
中部	22.23%	16.77%	20.50%
近畿	23.35%	17.63%	19.93%
中国	20.93%	18.39%	20.86%
四国	20.78%	15.90%	15.90%
九州・沖縄	20.31%	15.22%	18.07%

(出所)筆者推計。

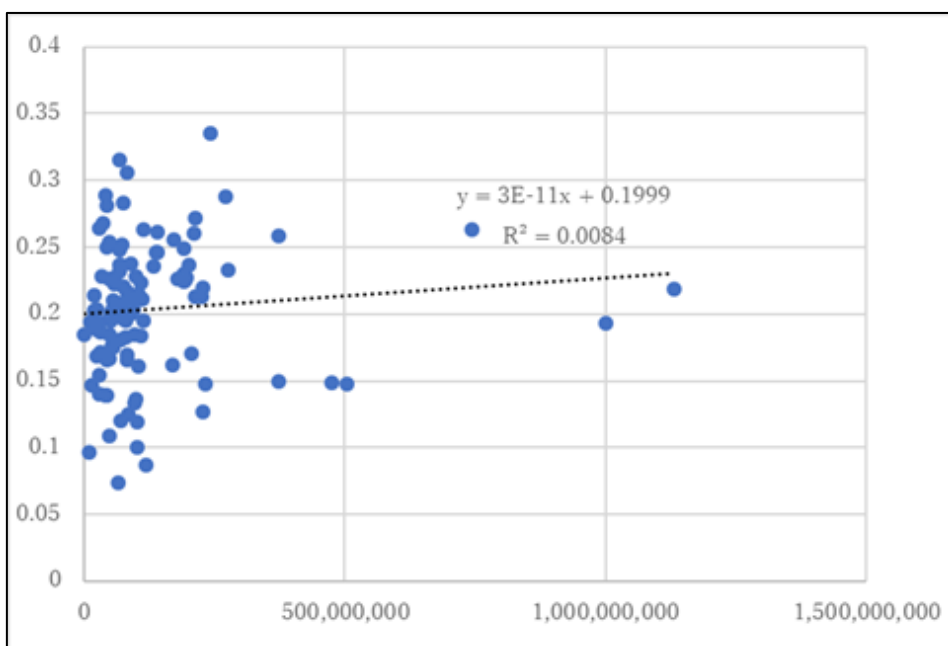
地域ごとの特徴を見ると、(北海道と四国では、信組全体と地域のみ信組の値は同じであるが、それ以外の)ほぼ全ての地域で、信用金庫と地域信用組合の非効率性はかなり近いことがわかる。ただし、わずかとはいえ、どの地域でも信組が低い値を示しており、この点は信金と信組の業態の違いといえる特徴である。営業範囲の大小、経営体力の多い少ないが、費用の使い方の余剰範囲に対してこうした違いをつけているのではないかと思われる。

しかしながら信用組合については所在しない県があるなど、都道府県レベルでの地域性の議論だけでは十分な示唆が得られたとは言い難い。そこで、個々の金融機関の費用非効率性を「規模に関する議論」と併せて行い、間接的に地域性の違いがあるのかを検討してみたい。

図 3 には地域信用組合のみの非効率性についての分布が示されている。(ともに横軸には金融機関の規模を表すために、2012～18 年度の平均預金残高(単位:千円)がとられている。)

図 3

預金規模(千円)と費用非効率について地域信用組合のみでの分布



(出所)筆者推計。

地域信用組合の非効率性について、表 2 の平均値だけ見れば「(わずかな違いはあるとは言え)地域信用組合は信用金庫と同等(=同じような営業環境)」という結論になるが、図 3 を併せて考えると規模の経済性との関係性という点で異なる傾向が見えてくる。つまり、回帰分析した結果の決定係数が、信組は著しく低いのである。預金規模との関係では、正の傾きの推定結果が出たとはいえ、「規模が大きくなれば非効率性が高まる(=長期的利益の取り組みを積極的に行う)」という結論は、地域信組に関して統計的には出すことができない。よって費用効率性の議論だけを見て、地域の長期的利益・長期的発展のために、合併は是であるとの結論を簡単には出すことはできないということになる。信組のような狭い範囲を営業範囲としている金融機関の場合には、合併して規模が大きくなったからと言って、地域貢献に一層の積極性が期待できるとは必ずしも言えないということである。

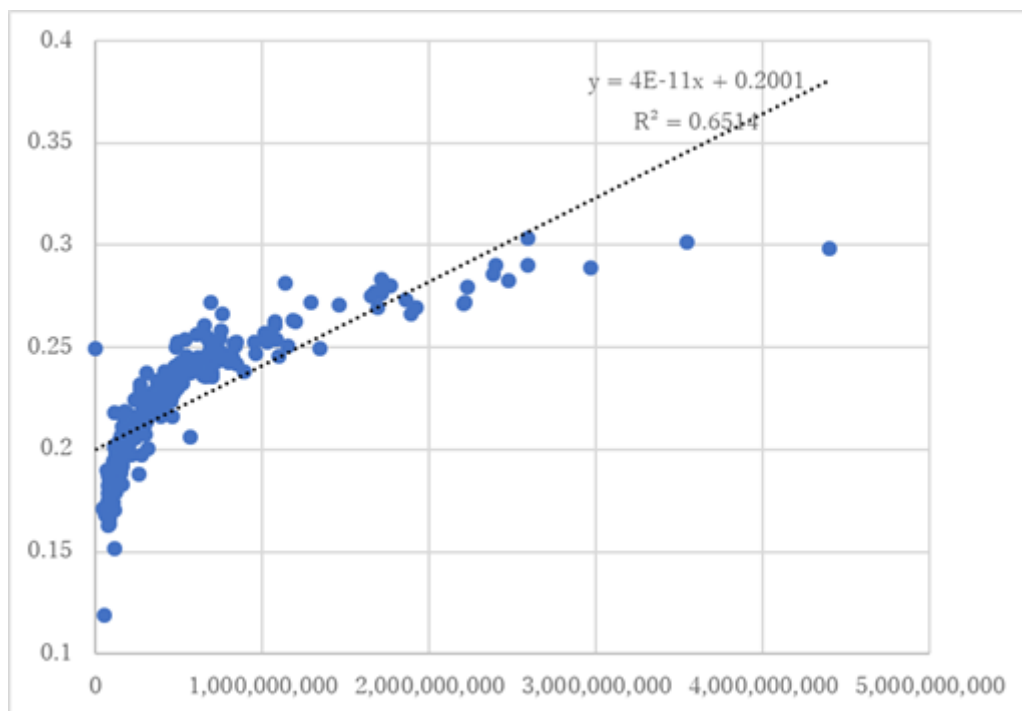
参考までに、地域信用組合の非効率性のトップ 10 が、預金規模ではどのような位置づけなのかについて調べたところ、112 組合中、預金規模の上位(1,5,11,15,29)・

中位(44,73)・下位(94,95,97)のそれぞれに偏りなく分布していた<sup>21</sup>。やはり全体の分布の傾向と同様に、信用組合ほどの小規模組織ないし狭域営業範囲の機関にとっては、財務規模と非効率性(理論的最小費用からの乖離)とは有意な関係はなく、それぞれの地域特性が関係していることが推測される。

一方で信用金庫はどうであろうか。図4には信用金庫の預金規模に対する費用非効率性の分布が示されている<sup>22</sup>。決定係数は65%を示しており、それなりの説得力を持っているといえる。正の傾きを持っていることから「規模が大きくなるに従って費用は非効率になる」という結論が暫定的には導かれる。

図4

預金規模(千円)と費用非効率について信用金庫のみでの分布



(出所)筆者推計。

<sup>21</sup> 参考までに、非効率性が高い地域信用組合の所在地についても、明確な傾向は見られなかった。都心部に所在する組合もあれば、地方都市に位置している組合もあり、それぞれ異なる事情が費用非効率性には影響していることが推察される。

<sup>22</sup> 縦軸の値が百分率である上、横軸の桁数が大きいことから推定回帰式の傾きはかなり緩やかなものとなっているが、少なくとも正の傾きであることはわかる。

しかしながら業界全体を対象とした平均だけでは、市町村を営業基盤としている金融機関の経営を詳しく見ることは難しい。そこで個々の信用金庫について、いくつかを確認し、非効率性の傾向を探る。表 3 には信用金庫の預金規模と非効率性の関係について、上位金庫の個別結果が示されている。非効率性の値が大きい上位 10 金庫のうち、8 金庫が預金規模の点でも上位に位置している。その他の 2 金庫についても 17 位までに入っていることから、「預金規模が大きな信用金庫は非効率性についても大きな値である」ということは言えそうである。地域密着・地域貢献という存在意義を果たすために、思い切った長期的取り組み(最小費用以上の支出)をしているといえよう。

またこれらの非効率性上位金庫のほとんどが、東京や大阪、神奈川などのいわゆる都心部に所在していることも明白な傾向である。営業範囲の経済が活発で、金融機関の数も多く競争が激しいため、存在意義発揮のために相対的に地域貢献に費やす費用の割合が大きいものと思われる。

表 3

費用非効率性の上位信用金庫の様子

順位	非効率性の平均値	金庫名	平均預金額(円)	預金規模順位
1	0.303	T 信金 (東京)	2 兆 5,686 億	5
2	0.301	J 信金 (東京)	3 兆 5,407 億	2
3	0.298	K 信金 (京都)	4 兆 3,992 億	1
4	0.290	S 信金 (埼玉)	2 兆 5,923 億	4
5	0.290	J 信金 (東京)	2 兆 3,998 億	7
6	0.289	O 信金 (愛知)	2 兆 9,663 億	3
7	0.286	K 信金 (京都)	2 兆 3,833 億	8
8	0.284	T 信金 (東京)	1 兆 7,115 億	17
9	0.283	A 信金 (兵庫)	2 兆 4,729 億	6
10	0.282	M 信金 (茨城)	1 兆 1,318 億	27
11	0.280	A 信金 (東京)	1 兆 7,626 億	15
12	0.280	G 信金 (岐阜)	2 兆 2,229 億	9
13	0.277	Y 信金 (神奈川)	1 兆 6,764 億	19
14	0.276	S 信金 (東京)	1 兆 7,145 億	16
15	0.275	H 信金 (静岡)	1 兆 6,527 億	20
16	0.273	K 信金 (神奈川)	1 兆 8,619 億	14
17	0.272	O 信金 (大阪)	2 兆 2,165 億	10

(注)預金規模上位 10 金庫のうち 8 金庫までが、非効率性の上位 10 金庫に入っている。預金の大きいその他の 2 金庫についても、非効率性の上位 17 金庫までに入っている。

(出所)筆者作成。

信用組合の場合に見られた、預金規模が大きくとも小さくとも「地域のために拠出する資金の割合」にはあまり差はないという結果と合わせて考えると、信金と信組の間にある規模の差(資金量のみならず、地理的な営業範囲の違い)は、経営者の費用の使い方に関する心理状態(地域経済への貢献に関する考え方)に一定の差異をもたらしていることが推察される。

### 3.3. 協同組織金融機関の費用非効率性の傾向

ここまでに見られた計量的な結果を整理すると、以下のような内容がまとめられる。

(業態による行動の違い)

協同組織の経営非効率性の状況を見ると、「信用金庫と(地域)信用組合は 20%程度の非効率性」を業界傾向として共に持っており、総費用の 2 割程度を長期的利益のための投資として投じていることがわかる。職域・業域の機関を除いた地域信用組合と、(もとより地域区分のみの)信用金庫との比較でみると、若干(1~2%)信用金庫のほうが大きな値を示していることから、規模が大きく営業範囲の広いことが、地域貢献に対する行動支出に思いきりの良さをプラスしていることが予想される。信用組合は取り扱い額がそもそも小さく、またこれまでの費用削減のプロセスの中で長期的視点に立った行動はややセーブせざるを得ない状況に置かれているのではないかと推察される。

(地域性による行動の違い)

次に、地域性が金融機関の長期的利益の行動にどのように影響しているのかについてである。信金についてはおおむね「大都市がある地域の非効率性は高い」傾向が見られたものの、信組については「大都市に所在しているかどうかはあまり影響していない」ことが、都道府県レベルの議論では見られた。信組は、地域経済の好不調に合わせて金融機関が長期投資への判断をするというより、個々の金融機関の経営状況ないし経営者の長期的投資への積極性が直接的に左右していることが推察された。

(規模の大きさによる行動の違い)

一般には組織の規模が大きくなると規模の経済性が働き費用効率的になることが考えられるが、一方で、規模が大きい方が長期的な地域社会への資金供給が期待され、費用非効率な行動、結果になるのではないかと考えられる。本研究では、信用金庫や信用組合のような協同組織には、どちらの傾向が強く当てはまるのかを検討した。その結果、信用金庫においては「営業地域の経済規模が起きい都心部において、金融機関の規模も大きくなり、それに従って金融機関の非効率性も高くなっている」ことが見いだされた。しかしながら、信用組合においては「必ずしも大規模な金融機関の非効率性が高いわけでもなく、また反対に低いわけでもない」ことが見いだされた。非効率性の取り扱い規模に対する関係は、広範囲にばらついており、有意な傾向は見られていない。狭い営業範囲を基準とした業務、ならびに経営者の裁量が大きく左右する営業判断がこうした大きなばらつきに影響しているものと思われる。



#### 4. 長期的利益追求に対する協同組織金融機関の考え

ここまで、非効率性を推計することで協同組織などの **Banking on values** の行動についてその程度や傾向を見てきた。この章では推計結果から得られたヒントをもとに、**Banking on values** の日本における実態と突き合わせ、裏付けをとることを試みる。具体的な作業としては、実地調査に基づく協同組織の新たな解釈を行っている。どのような経営環境にいる協同組織金融機関が、どのような行動判断や費用についての考え方を現場で持っているのだろうか。

まず、業界比較では「信金の方が非効率性は高く」、中でも信用金庫においては「規模が大きい」「都市部に所在している」ことが高い非効率性のキーワードであった。こうした土台部分の傾向をまずは念頭に置く。しかしながら業態や三大都市圏か否かなどの土台部分を除く、個々の経営状況によって変化するであろう非効率性部分については、都道府県レベルの地域性だけで分類することができない。個々の細かい環境の違いが、左右してしまうことが予測されるからである。信金や信組は地域経済にとっての運命共同体であり、信金等が営業範囲とする市町村はそれぞれの地域が全く異なる産業構造や特徴を持っているからである。

費用非効率性はイメージとして、金融機関の規模や都会度などが影響する土台部分と、個々の営業範囲の地域経済状況に影響する「個別金融機関の費用の使い方」である2階部分とに分けられるのではないと思われる。両者を合わせて検討することによって「費用非効率性」の正当性、言い換えると「本当の意味での『無駄な費用』なのかそうでないのか」が評価できると期待できる。そこで、本章では2階部分の費用非効率性、すなわち個々の機関の経営行動が、どのような判断によって決定されているかについて、インタビュー結果をもとに検討する<sup>23</sup>。

##### 4.1. インタビュー結果の要点

---

<sup>23</sup> 前述のように、信金の方が思い切った将来への投資を行っていることから、優先すべきインタビュー先はまず信用金庫に設定した。次にもう1つのキーワードである土台部分、都市部の影響に引き寄せられすぎると、2階部分「個々の営業範囲の影響」が明確に見られない可能性があることから、訪問先については(費用非効率性が平均以上である)東京などの大都市を外して選別を行った。その結果、時間制約との兼ね合いで実際に訪問することができたのが、本項における3つの信金である。

## W 信用金庫<sup>24</sup>

北海道北部に所在する。自己資本比率50%を維持する信金であり、「伴走型金融」の代表的な金融機関として知られる。2019年3月末時点で、預金規模4,364億円、貸出総額830億円、店舗数24店舗、役職員数250名、会員数10,273名である。

W信金の広範囲な営業地域の中でも、S村は全国的にも有名な大きな成果を挙げた村として知られている。S村は北海道の北端に所在し、オホーツク海に面した自然環境の厳しい地域にある村である。人口2,765人、1,282世帯(2019年11月時点)の小さな村である。土地の8割が山林や湿原で、北海道で最も広い村でもあることから過疎指定を受けている。戦後には炭鉱とニシン・ホタテ漁で一時栄えたが、炭鉱の閉山・ニシンの不漁、ホタテの乱獲などで経済は停滞した。当時は「貧乏みたけりゃSへ行け」と言われ、北海道でも貧しい地域の代名詞であった。

こうした事態を打破すべく、当時の村長と漁協組合長が話し合いの場を持ち、1971年にS村漁業協同組合10年計画が策定された。村としてもう後がない状況だったことから、村長は決死の覚悟で「村の税収の半分を2年間(合計で4千万)」ホタテの稚貝購入のための資金として漁協に助成することを決めた。その後、計画的な稚貝放流と徹底した資源管理が実施・継続され、現在では驚異的なホタテ水揚量が達成されるようになっていく。

好調な漁業水産業を背景に、近年のS村は「市町村税課税状況等の調(総務省)」によると、納税者1人当たりの市町村別平均所得が2017年度に全国第3位(813万円)、2018年度に同第4位(766万円)となり、全国でも上位に位置するまでになっている(その他の上位は、東京都港区、千代田区、渋谷区)。また年によってばらつきが見られるものの、合計特殊出生率も2012と13年にそれぞれ2.47を記録している(『S村人口ビジョン』より)。

このようにS村は、不利な自然・地理的環境にありながら、所得と人口という地方創生の2つの目標に関して、好成績を上げる奇跡の復活を遂げることができた。関係者の決死の覚悟が強く影響していることは言うまでもないが、現在の発展につながって

---

<sup>24</sup> 9月9日に訪問、インタビュー。

るのは各企業への親身な経営戦略サポートなどを行った W 信金の貢献が大きいという。

では W 信金は、経営の方針についてとりわけ費用について、どのような考え方を持っているのだろうか。第 1 に W 信金はお客様との関係に深く踏み込むことを何よりも重視しているという。手間のかかることをやるので、これが最低費用を超える分ということなのかもしれないが、必要不可欠なことであると判断している。またこうした「手間のかかるやり方」に職員が集中できるようにするための環境作りも必要な費用と考えている。例えば、従業員の住居の補助などである。

地元根付く金融機関としては、「10 年後、20 年後、30 年後の地域を考えたときに、貸出先の事業・企業がどう地域とつながっており、融資することによってどのようなリスクがあるか」を最優先して考えている。これらの項目について、融資担当者がきちんと説明・解答できる状況であれば、基本的には金融機関として融資すべきとの基準をもっている。「融資担当者がきちんと説明できる」ためには、顧客の日常生活に食い込まなければならない(時間もかかる)し、本音でぶつかり合う関係でなければならない(相手が嫌なこと、しかし金融機関として言わなければならないことであっても言い合える仲になれていなければならない)。そのため、こうした関係になるために必要と判断できるのであれば、地域金融機関である信金としては必要な費用(短期的には利益に直結しないと思われても長期的には不可欠な費用)と考えている。

## HS 信用金庫<sup>25</sup>

HS 信用金庫は、北海道 N 市に本店を置き、2019 年 5 月現在の預金総額は 2,620 億円、貸出金総額は 1,051 億円、店舗は 22 店舗、役職員数は 191 名の信用金庫である。当該金庫は、2007 年 10 月に S 信用金庫と対等合併すると同時に名称を N 信用金庫から変更した。

比較的規模の大きい A 市が近く、産業のかかわりが強い。また県庁所在地の札幌も無視することはできない位置づけである。自衛隊基地と公立大学があり、農業が中心であることが営業地域の特徴である。

---

<sup>25</sup> 9 月 13 日に訪問、インタビュー。

営業地域における顧客の特徴は高齢化であり、一番の問題は事業承継問題である。また高齢者が多いことから、サービスについて慎重な対応が求められている。具合的には、キャッシュレスにすることで費用削減効果があるからと言って ATM を削減するのというのは問題であると捉えている。デジタルとアナログを両立させる方策が必要ではないかと思案している。金融機関の効率経営を否定するわけではないが、利用者に対するサービスを蔑ろにするわけにはいかない。顧客の利便性と金融機関自身の効率化を両立させる必要があるという考えである。

費用効率性のために、合併すれば金融機関の経営は効率化されるというのは一理ある。しかし北海道は広く、地域の現状を考えると合併して信用金庫の役割が果たせなくなることは逆効果になってしまうという判断もある。HS 信金について言うと、これ以上規模を大きくする必要を感じておらず、収益面でも現状で問題はない。将来のことを考えると、(むやみな合併・統合ではなく)信金としての現在の経営を持続させることが地域社会のためにもなると思っている。

N 市は、食糧が自給自足できる地域で、地震も少なく人々が安心して暮らせる条件が整っている。N 市そのものが無くなってしまふようなことはないため、金庫の経営も、持続する可能性が高いと思っている。ただこの地域で地域振興を図るには、過去、他地域に出て行った人々が戻ってくるよう、N 市を一層住み易い町にする必要がある。そのためにはまち作りを見直さなければならない(この部分は東京とは異なる当該地域特有の経営環境といえる)。

## TG 信用金庫<sup>26</sup>

TG 信用金庫は、栃木県 TG 市に本店を置き、2019 年 3 月末現在の預金総額は 2,656 億円、貸出金総額は 1,024 億円、店舗は 18 店舗、役職員数は 239 名である。当該金庫は、2002 年 2 月に U 信用金庫から業務の一部を譲り受けたことから、地元とする地域は TG 市に加え U 市も入ることとなった。

取引先の業種は幅広い。製造業、小売、サービス、建設等がほぼ同じ割合となっている。ただ、観光業や遊戯の取引先は極めて少ない。当該金庫の本店がある TG 市は企業城下町ではないので、製造業も多様な事業者が活動している。製造業につい

---

<sup>26</sup> 11 月 6 日に訪問、インタビュー

では、自動車メーカーの N、重工業メーカーの F、電機機械の H、自動車部品の Y などからの下請け関係が多く、業況は安定しているといえる。

栃木県には日光や鬼怒川温泉を除いて有名な観光地はない。TG 市は観光業の振興に力を入れているものの、地元の事業者は資産が多く人が多く、土産物店などの観光事業にあまり目が向かないのが実情である。建設業界は住宅建築がピークアウトしたが、オリンピック関連の受注が入っていることから建設工事そのものは多く、受注単価も上昇して収益が好調だ。その上、台風被害の復旧工事が重なって事業者は向こう 2 年程度の受注を抱えている。

顧客の事業者に通ずるのは、銀行と違って取引先のほとんどが零細事業者であることから、財務諸表が無く、当該金庫も税務申告書を見ながら取引している状態であることである。銀行の判断基準では、皆要注意先に分類される事業者ばかりだが、実態は顧客の皆さんは現預金だけでなく実物資産をもっており、心配する必要がない先がほとんどである。

栃木県には当該金庫を含めて 6 つの信用金庫がある。信用組合は再編成が進んでおり、現在は 2 組合しかない。6 つの信用金庫は経営規模がほぼ同じで、店舗配置も重なりがほとんどなく、互いに棲み分けしながら経営していることから、それほど競争が激しくないといえる。

融資先企業は、昨今は掛け金の支払いを預金口座振替で処理することが多くなったので、実際に得意先係が訪問することがなくなった。またそのことが影響して担当者の情報収集能力が落ちているとは感じている。

行政当局はリレバンが収益に結び付くと言っているが、実際はコストばかりでリターンには結び付いていないという感触である。地域金融機関の経営状況からすると、どの金融機関もリレバンとは関係なしに動いており、いかに貸出金利を高め、収益を確保するかに腐心しているのが現実ではないかと思う。

そうした中、ある信金が要注意先や要管理先を新規先にして、事業再生を通じた貸出金利の引き上げに成功しているのを知ったので、当該金庫もそれを参考にしたいと考えている。早期再生支援はリレバンのテーマでもあるが、当該金庫の取引先は資産を持って無理に事業を再生しなくても良いと思っている先が多いそうである。そうした先は、無理に事業を継続しなくても良いと思っている先が多いので、事業承継を話してもあまり聞いてくれない。

2017年度に不良債権を一括処理して赤字決算したことから、内部留保が激減してしまった。このため、現在は収益の拡大が至上命令になっている。収益を拡大させるには、ボリュームを拡大せずに収入を増やす必要があり、経営方針を転換して中期経営計画でも収入利息の増強を目標に掲げ、中期計画が終了する2021年度には貸出金利息額と人件費・物件費の合計額が同額になるようにしたいと考えている。収入利息の増強を実現するためには、地銀と競合しない事業者との取引を拡大充実されることが欠かせないが、幸いなことに地銀から取引を切られた零細事業者が増えているので、当該金庫としてはそうした事業者との取引を推進している。2022年度以降の次期中期経営計画では、この方針をさらにレベルアップするつもりとのことである。

#### 4.2.現場の声から見えてきた行動判断、価値準拠の考え方

これまで、主に信用金庫からその経営上の特徴、並びに短期利益ではない行動について聞き取りを行ってきたが、いくつかのキーワードが見えてきた(図5参照)。

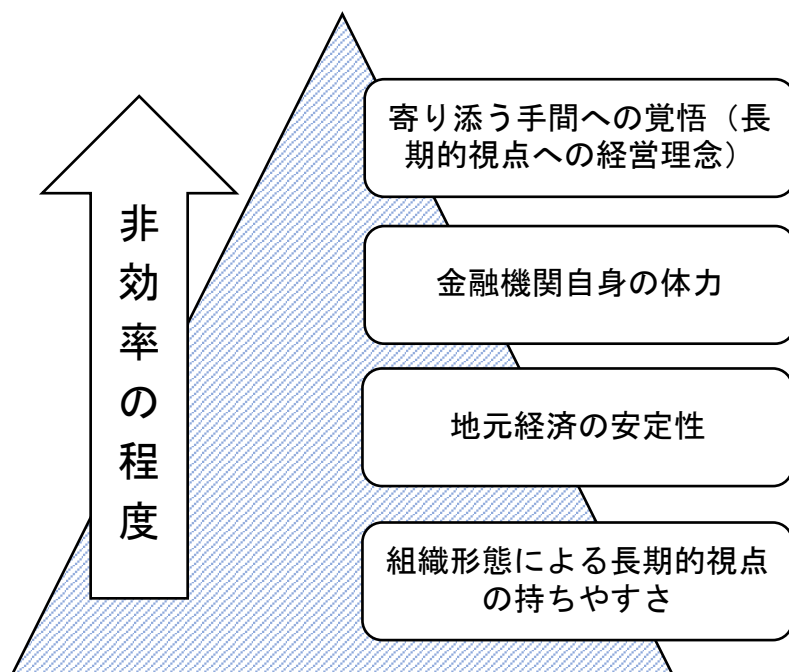
まず長期的取り組みを行いやすい業態か否かという構造的な問題である。この点に関しては、株式会社形態の普通銀行か、協同組織形態の信金・信組かについて3.1で述べた。

その上で、地域経済の責任をリアルタイムで背負っている協同組織金融機関は、市町村レベルの狭い範囲での地域産業に関する影響を直接受ける傾向にある。それゆえまずは「地域産業が安定しているか否か」ということが、金融機関の姿勢にも大きく影響していく、すなわち長期的視点に立った費用非効率性を許容しているか否かに現れてくると思われる。

さらには、信金と信組の間でも費用非効率性について有意な差が生じた点を鑑み、やはり「金融機関自身に長期的戦略をとれるだけの経営体力・規模」があるかも、長期的志向の強さかかわってくる。

そして、こうした外部からの状況を受けて、最終的には金融機関の経営者が長期的視点にどこまで寄り添う覚悟ができるかによって、手間と時間がかかる営業姿勢に踏み切れるかどうかが変わってくる。

図 5 地域金融機関における費用非効率性の構造(概念図)



(出所)筆者作成。

Leibensteinをはじめとして、これまで金融機関が最低限以上の費用をかけることは、ブラックボックスとして考えられてきた。データによる計量経済的な裏付けは限定的なものであるが、現場からの声をもとに考察した結果、そうした費用増加分が(言葉はネガティブに聞こえるものの)非効率性の程度として認識され、更にはいくつかの要素によって構成されるのではないかという仮説を立てるところまで見出すことができた。

## 5. まとめ

本研究では、Banking on Values を精緻化し、日本における地域銀行・協同組織の行動原理の在り方を整理することを試みた。GABV の目的は経済・社会・環境の持続可能性を目指して銀行システムを変革し、リアル・エコノミーに役立つ多様な銀行業を構築する上でのロールモデルになること、及び金融機関自身をこうした活動に適したものにしていくことであるが、現在の地域金融機関に当てはめてどれほどこうした活動に向かっているか、協同組織金融機関に合致した考え方なのかなどについて実地調査により、考察を行った。

実地調査に行くに当たって手がかりとしたのは、信用金庫・信用組合など個別協同組織金融機関の財務データをもとに、各金融機関の「実際の費用」が理論的に導かれる「理想的な費用」とどれだけ離れているかを計測（従来の議論では「費用非効率性」として議論）し、協同組織としての組織特有の行動がこの非効率性の値にどのような影響を与えているのかを考察した。その結果、名称こそ「非効率」であるが、実際の費用が理論的な（最低）費用と乖離していることは、必ずしも「無駄を放置していること」によって発生しているのではなく、「地域貢献のために長期的な投資あるいは地域経済の下支え」として使われているのではないかという仮説につながる結果が見出された。

データから見出されたこうした仮説の説得性を裏付けるため、後半の分析ではとりわけ特徴的な地域密着の協同組織金融機関にインタビューを行った。その結果、各協同組織金融機関は、金融機関自身のことだけでなく「地域経済への責任を果たす目的で」独自の判断をし、場合によっては「手間や時間をかけた金融機関の経営を行っている」、あるいは「意図的に合理化を進めずにいる」、そして成果を上げていることを見出すことができた。

個々の金融機関の環境・姿勢・方針によって、手間や時間のかけ方は異なり、そのことが費用に格差を生じさせ、費用効率性に違いが生じている。しかしながら費用の使い方に個性が出るといっても、今回訪問した金融機関の多くでは「地域の持続」という、経営姿勢上の共通点も見出された。成果を上げている金融機関は、短期的利益ばかりを重視しているのではなく、地域に寄り添い一定の苦しみを共有していることも暫定的ながら紐づけられた<sup>27</sup>。非効率性の計測結果から得られた仮説とも整合的といえよう。

金融機関にとって短期的利益も組織として存続するためには必要なことである。しかしながら地域の支援産業である地域金融機関は短期的利益をあまりに追い求めてしまうと、将来的な組織の存続を損なってしまうジレンマに直面する。すなわち地域としての values を向上させなければ、将来の顧客が消滅してしまうからである。現代では金融機関の利益と地域の value 向上を両立させることが求められていると言える。

成果を挙げている金融機関は、それぞれが営業範囲の状況を全力で把握し、徹底的に地域価値向上の手段を考えている。他の地域が本研究で見出された結論から参考にできるポイントはここであろう。つまり「うまく行っている事例があるからと言って、

---

<sup>27</sup> ただし時間的制約もあったことから、今回の調査ではインタビューの数は十分であったとは言えない。この点は今後の課題である。



他の地域で当てはまるわけではない」という点である。政府からの「単一の施策」に従っても、全くうまく行かない可能性がある。

確かに規模の大小や都心かそうでないか、業界の違いなどの傾向は土台部分としてありそうである。しかしながら、結局のところ、地域に誠実に寄り添うことが不可欠であるということが改めて見出されたと言ってもよい。地域に寄り添うことは、言うのはたやすいことであるが、実際に行うためには膨大な時間も手間もかかる。しかしこの手間をかけられなければ、今後の日本は地域が維持できず魅力も発揮されなくなってしまうと再認識すべきなのである。

信金や信組などの協同組織金融機関に市町村レベルの地域貢献を期待するために、銀行の事例に合わせることは間違いであることは言うまでもない。同じ協同組織金融機関でも、大規模な協同組織や、都心部に所在する商業的な信用金庫と、そうではない地方の小規模信金、信組などを同列に捉えて同じ基準で測ることもやはりナンセンスである。そうした施策は、地域の維持に目を向けた金融機関の社会的立場を無視することともいえるからである。

いくつかのインタビューから見えてきた点であるが、個々の金融機関が成功事例を参考にできることがあるとすれば、それは「どのように苦勞したのか」を知り、「その覚悟」を各々の地域の後進に持ち帰ることである。現時点でうまく行ったことが、明日うまく行くかもわからない。同じエリアでも時間が変わればうまく行かなくなってしまうのであれば、地域が変わればなおうまく行かなくなってしまう。他のやり方を模倣するのではなく、個々の地域にとってのベストのやり方を、常に考え続けることが文字通り「維持につながる」とのメッセージを明確に発信すべきなのである。

政府は短期的な取り組みをジャッジするのではなく、とにかく時間がかかる上述の「覚悟の取り組み」に金融機関が少しでも安心して取り組めるよう、土台・環境整備をすることも重要である。金融機関も、政府も、企業も、すべての関係者が「短期的利益よりも、長期的維持をまず確保する」という意識改革が重要であり、足並みを揃えていくことが何よりも求められよう。

これまでは多くの場面で、「(規模が小さいためか)協同組織は銀行より劣っている」というイメージがもたれ、結論づけられてきた。そのためまずは協同組織を取り巻く関係者の各々が意識改革をしなければならない。そうでなければ地域社会に溶け込み、多大な貢献をしている金融機関が柔軟な経営展開をすることはできない。

繰り返すが、費用の乖離(非効率性)を単なる無駄としてとらえるのではなく、その一部は金融機関による「社会的費用の負担」「社会への貢献」なのだという認識の修正が必要である。むしろ評価されるべきなのだ、との改めて解釈・再定義が必要である。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、今後の世界経済はかつてないほどの停滞に見舞われることは確実である。利益偏重主義、短期での利益を追い求めるという金融機関のやり方は、今後一層不正解となってくるであろう。

そう考えたとき、「地域の持続性・環境」という基準への思い切った方向転換は、検討する意義が大いにある選択肢である。発展を前提として考えてきた日本経済とりわけ地方経済は、今後は地域の「持続・安定」を最優先に、新しいスタンダードになっていくことが妥当なのかもしれない。

#### 【参考文献】

内田聡(2010)「金融危機後のメインストリート金融」『日本政策金融公庫論集』、第9号、pp.71-96。

環境省(2018)『ESG 金融懇談会 提言 ～ESG 金融大国を目指して～』(ESG 金融懇談会)。

内閣府(2019)『平成31年度予算等・税制改正(地方創生関連)及び地方創生推進交付金の活用のポイント』(内閣府地方創生推進事務局・内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局)、1月。

新田信行、江上広行(2020)『誇りある金融 ～バリュー・ベース・バンキングの核心』、近代セールス社。

長谷川清、唐木宏一(2017)『わが国ソーシャルファイナンスの実態的研究』、一般財団法人ゆうちょ財団。

長谷川清(2020)「小さな村の挑戦記 第1回 猿払村の挑戦」、『地方財務』4月号、pp.170-180。

三隅隆司(2000)「金融機関の企業形態と行動:展望(1)」『文研論集(生命保険文化研究所)』、第131号、6月。

三隅隆司(2000)「金融機関の企業形態と行動:展望(2)」『文研論集(生命保険文化研究所)』、第132号、9月。

村本孜(2020)「価値準拠のバンキング・モデル研究 —リレーションシップ・バンキングの高度化に向けて—」(一般財団法人 ゆうちよ財団『貯蓄経済研究』:個人貯蓄等を主要なテーマとした委託研究) pp.1-202。

村本孜(2020)「価値準拠の銀行業 —中小企業金融への示唆—」『商工金融』4月号、p.1-2。

Berger, A.N., Hunter, H.C., and Timme, S.G., (1993), “The efficiency of financial institutions: a review and preview of research past, present and future”, *Journal of Banking and Finance* 17, pp.221-49.

Berger, A.N., Leusner, J.H., and Mingo, J.J., (1997), “The efficiency of bank branches”, *Journal of Monetary Economics* 40, pp.141-162.

Berger, A.N., and Mester, L.J., (1997), “Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions?”, *Journal of Banking and Finance* 21, pp.895-947.

GABV (2012), “Strong, Straightforward and Sustainable Banking: Financial Capital and Impact Metrics of Values Based Banking”, Global Alliance for banking on Values, Full Report, March.

Leibenstein, H., (1966), “Allocative efficiency vs “X-efficiency””, *American Economic Review* 56, pp.392-415.

UNEP (2015), “Values Based Banking: Bringing the voice of the citizen into finance”, UNEP Inquiry working paper, 15/03, August.

#### 【参考資料】

全国信用金庫財務諸表 各年度版

全国信用組合財務諸表 各年度版