

# 金融機関の情報投資・情報管理と CIO の役割についての研究

代表研究者	坂和 秀晃	名古屋市立大学	経済学部	准教授
共同研究者	渡辺 直樹	立命館大学	経営学部	講師

## 1 はじめに

本研究では、金融機関に対する郵送アンケートを実施して、金融機関の経営組織・情報投資・情報統制の実態を明らかにすることを目的としている。我が国の金融機関は大きく分けて、上場企業を中心とする都市銀行・地方銀行と相互扶助の精神を基本とする協働組織金融機関である信用金庫等の2種類に大別される。その中でも、過半を占めるのは信用金庫業界である。本研究では、これらの両方の業態の金融機関に郵送アンケートを実施しているものの、研究の第一段階として信用金庫業界の実態を明らかにすることを目的とした研究調査を行っている。信用金庫業界については、その経営実態がその他の金融機関と大きく異なることが想定されるため、その部分についての解明を行うことを本研究の本年度の目的とする。信用金庫業界以外の普通銀行の分析については、次年度の研究でその解明を企図することとしている。

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きており、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、公的資金投入行における「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。

## 2 アンケートの概要

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、多様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。

表 1 では、回答先信用金庫のユニバースを示している。パネル A では、総資産によるユニバースを示しているが、最頻値の区間である 1000 億円から 5000 億円の総資産を保有する信用金庫が、全信用金庫では 6 割弱で、回答信用金庫では、7 割余りであり、他の区間でもほぼ一致している。このことは、本アンケートサンプルには大きな偏りがないことを示している。パネル B では、経常収益合計によるユニバースを示しているが、全金庫の 5 割弱、回答金庫の 55% 余りが最頻値区間である 10 億円から 50 億円の区間に分布している。又、その他の区間においても、大きな相違はないことから、サンプルの偏りはないことが明らかになる。

表 1：アンケート回答サンプルのユニバース

パネル A：総資産による分類

資産合計 (百万円)	全金庫 (%)	回答金庫 (%)
100,000 以下	10.45	8.16
100,000 以上 500,000 以下	59.33	70.41
500,000 以上 1,000,000 以下	17.91	11.22
1,000,000 以上 2,000,000 以下	8.96	6.12
2,000,000 以上 3,000,000 以下	2.61	3.06
3,000,000 以上 4,000,000 以下	0.37	1.03
4,000,000 以上	0.37	0.00
合計	100.00	100.0

パネル B：経常収益合計による分類

経常収益 (百万円)	全金庫 (%)	回答金庫 (%)
1,000 以下	0.75	1.02
1,000 以上 5,000 以下	49.25	56.12
5,000 以上 10,000 以下	23.13	21.43
10,000 以上 20,000 以下	17.53	14.29
20,000 以上 30,000 以下	4.48	3.06
30,000 以上 40,000 以下	1.87	1.02
40,000 以上	2.99	3.06
合計	100.00	100.0

本稿では、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。2.1節では、ステークホルダーとの関係を分析する。2.2節では、総代会の現状を分析し、理事会の現状については、2.3節で分析する。2.4節では、近年の経営組織改革について分析を行う。最後に、2.5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。

## 2-1 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」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項目を想定している。5種類のステークホルダーの中でも、(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」に該当し、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」は経営の委託者と位置づけられ、直接的なステークホルダーの候補となる (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) の観点を加味すると、「所有者」以外の様々なステークホルダーとの関係も重要になる。(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り、ステークホルダーの候補となる。(4)は、信用金庫の中央銀行の役割をはたしており、ステークホルダーの候補とする<sup>1</sup>。(5)は、日本企業の方が欧米企業に比して、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おり (Aoki (1990), Yoshimori (1995))、ステークホルダーの候補と考えられる。

(表2)：ステークホルダーとの関係性

パネルA：最も重視しているステークホルダーとの関係性

	回答数	構成比 (%)
(1)出資者との関係	16	16.3
(2)預金者との関係	13	13.3
(3)取引先企業との関係	38	38.8
(4)信金中金との関係	0	0.0
(5)従業員との関係	3	3.0
(6) (1), (2)の中でも、営業地域の地域貢献に積極的な方との関係	14	14.3
(7)無回答	14	14.3
合計	98	100.0

パネルB：信用金庫が重視しているステークホルダーの結びつき

	重視している	構成比 (%)	重視していない	構成比 (%)	回答数
(1)出資者との関係	67	68.4	30	30.6	97
(2)預金者との関係	83	84.7	14	14.3	97
(3)取引先企業との関係	91	92.9	6	6.1	97
(4)信金中金との関係	33	33.7	64	65.3	97
(5)従業員との関係	56	57.5	41	41.8	97
(6) (1), (2)の中でも、営業地域の地域貢献に積極的な方との関係	34	34.7	63	64.3	97

(図表注) 回答した98金庫のうち、無回答が1金庫ある。

<sup>1</sup> 信用金庫業界では、貸出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顧客に提供する際に、信用金庫の

図2 パネルA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。パネルA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」との関係を重視する回答も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り、信金中金との独立性は高くなっていると考えられる。

パネルB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。まず、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。次に、預金者・出資者は、2/3以上の信用金庫が重視している。又、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し、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。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。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、様々なビジネスを委託するなどの関係から1/3余りの信用金庫が重視していることを示している。

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よりも、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妥当であることを示している。

## 2-2 総代会の現状

信用金庫は、相互扶助を目的とする協同組織金融機関であり、株式会社である金融機関とは異なる。信用金庫においては、出資金を拠出した会員が、経営の意思決定を行う場としての総代会制度が採用されており、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経営に参加する<sup>2</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になる。特に、資金規模の大きい信用金庫ほど総代会の人数（規模）が大きくなる傾向にあり、信用金庫の規模次第では、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る。

本節では、信用金庫毎によって異なると想定される総代会の現状を調査するための質問項目についての結果を、以下の表3にまとめている。

(表3)：総代会の運営について

パネルA：総代会の規模

	回答数	構成比 (%)
(1)50人未満	0	0.0
(2)50人以上100人未満	41	41.8
(3)100人以上150人未満	41	41.8
(4)150人以上200人未満	11	11.2
(5)200人以上	2	2.1
(6)無回答	3	3.1
合計	98	100.0

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)）。

<sup>2</sup> 信用金庫の規模によっては、会員全員が総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。

パネル B：総代会の出席者数

	回答数	構成比 (%)
(1)50 人未満	5	5.1
(2)50 人以上 100 人未満	54	55.1
(3)100 人以上 150 人未満	30	30.6
(4)150 人以上 200 人未満	5	5.1
(5)200 人以上	0	0.0
(6)無回答	4	4.1
合計	98	100.0

パネル C：総代会の選任方法

	重視 している	構成比 (%)	重視 していな	構成比 (%)	回答数
(1)出資金の金額の多い方	2	2.0	93	94.9	95
(2)預金の金額の多い方	11	11.2	84	85.7	95
(3)取引先企業	63	64.3	32	32.6	95
(4)信金中金の代表者	1	1.0	94	95.9	95
(5)金融庁などの監督官庁 の関連者	0	0.0	95	96.9	95
(6)その他営業地域の地域 貢献に積極的な方	74	75.5	21	21.4	95
(7)総代全員が出席対象	2	2.0	93	94.9	95

(図表注) 回答した 98 金庫のうち、無回答が 3 金庫 (3.1%) ある。

上図 3 パネル A は、総代会規模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。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、総代数も大きく異なってくる事が明らかになる。

パネル B 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が 5% 余り存在しており、総代会の出席率が 100% でないことが示唆される。過半数の信用金庫においては、出席人数が 50～99 人程度であり、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。

パネル C では、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点を調査している。すなわち、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 項目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・直接のステークホルダー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、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する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))。すなわち、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」という形式で調査している。

パネル C の結果より、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に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>3</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、信用金庫の経営の独立性が、高くなっていることを示唆している。

### 2-3 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、以下の表4のように経営組織改革の6項目の改革についての調査を行った。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点である。(1)・(2)・(3)・(4)の理事会改革は、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は、企業業績向上に資することが示されている(Sakawa et al. (2009))。(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(Sakawa et al. (2012))、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、下表4で調査を行っている。

(表4)：経営改革の実態

	改革 した	構成比 (%)	改革 していな	構成比 (%)	回答数
(1)理事会人数の減員	23	23.4	27	27.6	50
(2)員外理事・員外監事の導入	6	6.1	44	44.9	50
(3)理事会の付議範囲の拡大	15	15.3	35	35.7	50
(4)理事会の任期を短縮	8	8.1	42	42.9	50
(5)理事会から独立した経営諮問機関の設立	0	0.0	50	51.0	50
(6)役員給与・役員賞与などの個別開示	4	4.1	46	46.9	50

(図表注) 回答した98金庫のうち、無回答が48金庫(49.0%)ある。

表4より、(1)を行った信用金庫が23.4%であり、理事会人数の減員はある程度行われていることが分かる。これは、2005年度時点で理事会人数が減員傾向にあ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。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ことが分かる。

### 2-4 信用金庫の国際展開について

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、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。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等、信用金庫の国際業務が可能になるような変化が起きている。表5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を提示することで、変容しつつある信用金庫の国際展開

<sup>3</sup> 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。

の実情についての状況把握を行うこととする。

(表 5)：信用金庫の国際展開

パネル A： 国際業務の目的

	回答数	構成比 (%)
(1)外国為替決済などの業務	31	31.6
(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	29	29.6
(3)現地法人との取引などの新規業務開拓	0	0.0
(4)地域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	0	0.0
(5)その他	7	7.2
(6)無回答	31	31.6
合計	98	100.0

パネル B： 海外進出の現状

	回答数	構成比 (%)
(1)すでにいる	3	3.0
(2)予定がある	0	0.0
(3)いない	86	87.8
(4)無回答	9	9.2
合計	98	100.0

上表 5 パネル A 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。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。

パネル B 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、現状では進んでいない状況であることを示している。

信用金庫業界の国際展開業務と関連する外国為替業務・コンサルティング業務の 2 点については、アンケート結果でも回答金庫が多かったことから、以下で分析を行う<sup>4</sup>。まず、外国為替取引の重要性についても佐々木(2009)に倣い分析を行う。従来から信用金庫業界の国際業務については、メイン取引先企業とのメイン取引関係維持を目的として外国為替業務が行われてきた。信用金庫の取引先の中には、外国為替取引に関しては、優位性のある他の都市銀行・地方銀行に委託するケースが多い。この場合、外国為替取引の不備が、両行な取引関係を有する企業のメイン取引解消につながる恐れもあるため、近年の信用金庫では外国為替業務の強化が行われている。加えて、国際進出する取引先企業のモニタリング手段としても、外国為替業務が重要になることが知られている。取引先企業が海外進出を計画する場合、初期段階の外国為替業務から取引先のニーズに合わせた取引を行うことで、継続的な取引先企業の継続的モニタリングを行うことが可能になる。

第二に、必ずしも大企業ではない信用金庫の優良取引企業の中にも、海外進出を行う企業が増加している。したがって、海外進出全般のノウハウに関するコンサルティング業務の重要性が高まっている。その際に必要な海外での事業展開の情報を得るために、信用金庫が海外に視察団を派遣するケースも増えてきている。特に、直近では、一部信用金庫においては、タイなどの東南アジアに駐在員事務所などの拠点を置き始めているケースも見受けられる (佐々木(2009 参照))。

<sup>4</sup> 詳しくは、佐々木(2009)を参照されたい。

### 3 まとめ

本稿では、全国 268 庫の信用金庫に対するアンケート調査を用いて、信用金庫の経営についての検証を行った。本研究では、全ユニバースと大きく差のないと考えられる 98 金庫からの回答結果の分析を行った結果、以下の 4 点を明らかにしている。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、ステークホルダー理論に整合的な結果が得られた。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現状が明らかになった。

本稿で得られたアンケート調査の結果は、信用金庫においての改革が、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ものの、国際化などは十分に進展しないことが分かった。今後の継続的な調査を行うことで、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。今後の研究の課題としたい。

### 【参考文献】

信金中金ディスクロージャー誌 (2013)

(URL: <http://www.shinkin-centralbank.jp/investor/investor/disclosure2013denshi/index.html>)

芹田敏夫・花枝英樹・佐々木隆文 (2011)、「日本企業のペ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

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.

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.

Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, 1-27.

Berle, A. A. and G. C. Means (1932), "The Modern Corporation and Private Property", Mcmillan

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.

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.

Horiuchi, A. and K. Shimizu, (2001), "Did Amakudari Undermine the Effectiveness of Regulator Monitoring in Japan?," *Journal of Banking and Finance*, 25, 573.

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.

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.

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.

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.

Suzuki, Y. (1991), *Japanese Management Structures: 1920-80*, Macmillan.

Yamori, N. (1998), "Bureaucrat-managers and Corporate Governance: Expense-Performance Behaviors in Japanese Financial Institutions", *Economic Letters*, 61, 385-389.

Yoshimori, M., (1995), "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West", *Long Range Planning*, 28, 33-44.

### 〈発表資料〉

題名	掲載誌・学会名等	発表年月
地域金融機関の問題点と革新	オイコノミカ	2015年1月