



# 「経済組織としての信用金庫」－信用金庫の活動事例に基づく信用金庫の理念と企業行動の検討－

須戸，裕治

---

(Degree)

博士（経済学）

(Date of Degree)

2021-03-25

(Date of Publication)

2022-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7981号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007981>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 博士論文

令和2年12月

神戸大学大学院経済学研究科

経済学専攻

指導教員 家森 信善

須戸 裕治

# 博士論文

## 経済組織としての信用金庫

— 信用金庫の活動事例に基づく信用金庫の理念と企業行動の検討 —

令和2年12月

神戸大学大学院経済学研究科

経済学専攻

指導教員 家森 信善

須戸 裕治

## 目 次

第1章 序論	1
第1節 研究の背景	1
第2節 研究の動機と目的	2
第3節 本論文の構成	4
第4節 本論文の貢献	6
第2章 信用金庫の事例分析とその費用特性	7
第1節 はじめに	7
第2節 具体的事例の提示	8
第3節 事例の分析	29
第4節 信用金庫の費用特性	35
第5節 おわりに	43
第3章 信用金庫の非営利性とその所有者	46
第1節 はじめに	46
第2節 協同組合としての信用金庫	46
第3節 協同組合・信用金庫の非営利性	52
第4節 信用金庫の所有者	64
第5節 モデル分析に向けて	69
第6節 おわりに	72
第4章 信用金庫の特質と企業行動について	77
第1節 はじめに	77
第2節 信用金庫の特質—村本[2015]から	78
第3節 制度資本的特質	91
第4節 信用金庫の企業行動モデル	99
第5節 おわりに	107
第5章 総括と課題	111
第1節 各章の総括	111
第2節 今後の課題	113
第3節 結語にかえて	114
謝辞	118

## 第1章 序論

### 第1節 研究の背景

筆者が入庫した当時（1970年代）の信用金庫は、協同組織というその組織形態もあってか、一般的には前近代的な金融機関として認識されており、それまでの高度成長からオイルショックを経て安定成長へと向かってゆくという経済環境の中で、何か特に企業としての新しい活躍を期待されている、そういう存在ではなかったように記憶している。

1985年のプラザ合意に始まる急激な円高に続き、日銀の金融緩和から内需拡大への流れの中で、その頃から信用金庫は効率化の名のもとに、当時の都市銀行や地方銀行を手本に、その後を追いかけるような方向性を加速させていったように思われる。

その後、不動産バブルからその崩壊に到る過程（1989年～1993年ごろ）で、当時の金融機関は大きな痛手を負うことになる。もちろん信用金庫もその例外ではなかったものの、預金取扱金融機関の他業態と比べるとその傷は信用金庫業界全体として、幾分かは軽微であったように思われる。当時、不動産融資は信用金庫でも盛んに行われたが、その担保評価や、今で言うレバレッジの程度がやはり銀行などよりは一定保守的であったことがその要因であり、信用金庫の性格が現れている点でもあるようにも実感した。そして、それを一つの契機として先に述べた銀行の後を追いかけるという方向性に対する反省の意識が高まり、信用金庫の原点回帰が叫ばれ始めたように思われる。

一方米国では、わが国でも同様の動きが見られたインターネットバブルとその崩壊（1999年～2001年ごろ）が生じたのに続いて、その後はサブプライムローン問題に端を発するリーマンショックが発生し、これが引き金となって世界金融危機（2007年～2010年ごろ）へと事態は深刻化する。それを受けた世界的な規制強化の潮流は、わが国の小さな地域金融機関にも大きな影響を及ぼした。

筆者はちょうどこの時期に支店の営業現場から本部勤務となった。当時は本部としてバーゼルⅡによる自己資本比率規制やリスク計測の精緻化等を信用金庫にも導入する必要のある時期でもあったのである。

そこで、それまでの営業店での実務経験とは少し離れて、本部での課題解決にあたる必要性に迫られる中で、地域金融機関にバーゼルⅡを導入するために必要な基本的知識や技術を修得するという目的もあり、神戸大学大学院経済学研究科博士課程の前期課程に社会人入学した。前期課程を修了し、バーゼルⅡの導入も無事果たせたことで所期の目的のひとつは達せられた。しかしながら、この2年間の課程で幅広い経済学

の知見や金融理論に触れたことで、本来の問題意識がより明確になった。

自らが永年携わってきた信用金庫という協同組織の地域金融機関の存在について経済学は一体どのように評価するのかということ、そしてその上で信用金庫の本来の役割やそのあるべき姿、将来像について改めて考えてみたいという強い思いを持つに至り、後期課程で研究することを選択した。

## 第2節 研究の動機と目的

40年余りの信用金庫人生活を振り返ると、幾度となく不思議な思いにとらわれることがあった。それは言わば、信用金庫は少し時代遅れの組織であると見られていたにも関わらず、社会や経済の大きな変化が起こる時、気が付けば、あたかも時代の最先端にいるのではないか、そういう錯覚に襲われるような不思議な感覚であった。

前節でも述べた不動産バブル時の経験や、その後の金融危機時の金融円滑化法施行の際における中小企業への対応、あるいは“リレーションシップ・バンキング”と新しい概念のように言われた顧客と金融機関の関係性、さらに事業性評価、顧客本位、新しいところではSDGsやESGということまで含めるといくつもあった。

信用金庫の日常業務の中では、それらの聞きなれない言葉の内容の理解が進むにつれ、その中身については特に新しさを感じることもなく、信用金庫が従来から大事にしてきたものと親和性が高いように思われた。実際には周回遅れの先頭ということであったのかもしれないが、そのような不思議さであったように思う。このような経験をするようになったひとつの要因は、信用金庫業界、あるいは信用金庫という経済組織の掲げる「理念」というものの存在があるのではないかとと思われる。

そのような遠い昔の筆者自身の入庫当時の経験上も、職員の教育を行う側の立場としての今現在も、また、他金庫の様子を聞く機会においても、ほとんどの信用金庫は今日に至るまで、新入職員の導入教育などの場面で「信用金庫の理念」研修についてだけは変らず力を注いでいるのではないかとと思われる。その内容をより具体的に言えば、信用金庫業界で言われる三つのビジョン、つまり、①地域社会繁栄への奉仕、②中小企業の健全な発展、③豊かな国民生活の実現、ということに概ね集約される信用金庫の方向性を指し示すものである。

寡聞にして他の業態、とりわけ地域銀行<sup>1</sup>の導入教育がどのように行われているかは知る由もないが、個々の銀行としての経営理念は重要視して教育されているに違い

---

<sup>1</sup> ここでは、地方銀行と第二地方銀行を合わせてこう呼ぶ（以下同じ）。

ない。当然その理念には、地域の金融機関、地域の企業としての地域に対する責任などについて謳われているはずである。その点に注目する限り、信用金庫と地域銀行の企業マインドにどれほど違いがあるのか、ということになる。

それでも、筆者はそれが単なる程度の差であるとは考えていない<sup>2</sup>。もとよりこれは、どちらが優れているかという問題ではない。

言うまでもなく、信用金庫にとってこの理念というものはかなり重要なファクターであるが、それでも厳密に理念の通り（理念に忠実に）行動できているかという点、必ずしもそうとは言えない場面もあろう。それにもかかわらず、この理念やそれを継続して教育することが、何より重要なことであるばかりではなく、信用金庫という企業の行動特性に大きな影響を与えているとも考えている。

一般に信用金庫業界の中においても、株式会社と協同組織という組織形態については、株式会社＝営利、協同組織＝非営利と単純な図式で語られ、株式会社は株主のために利潤追求し、協同組織としての信用金庫は地域の利益を優先する、という説明がなされることが多い。筆者自身も若い時にそういう説明を受けた記憶があり、そのことはそれ自体として大きく誤っているわけではないが、あまりにも説明不足で、何も知らない側に大きな誤解を与えることになっているのではないかと考えている。

実際、新入職員の採用面接などでは、最近の学生は事前に十分な業界リサーチをして信用金庫の特徴を理解の上臨んでくることが多いが、その結果「非営利である信用金庫に入って、地元地域のためにボランティアがしたい」と言う者が一定現れる。筆者は決まって「それは信用金庫人として望ましい姿勢ではあるが、その原資はだれが稼いでくれるのか」と問うている。

これは当然のことながら、信用金庫が理念だけを追求して事業を行ってきたのではないからである。程度の問題は別にしても、金融自由化と言われてからでも既に 20 年にわたり、信用金庫が地域の金融市場で株式会社の他業態との厳しい競争を生き抜いてきた事実があり、そこには強い利益獲得の意思と行動が存在したはずである。

この、理念の強さと利益獲得動機の強さのある意味矛盾する動機が信用金庫の企業行動の特質を形成しており、そのことが地域金融において一定のプレゼンスを保っている理由でもあるのではないか。

古典的な営利・非営利の論争の一方で、従来からの日本の株式会社企業全般に見られる性質や、近年の世界的な潮流<sup>3</sup>、あるいは企業のガバナンスという観点などからも、

---

<sup>2</sup> 地域銀行が非上場で株主が地元地域の人や企業といった場合は、程度の差ということなのかもしれない。

<sup>3</sup> 例えば米国の主要企業経営者で構成されるビジネス・ラウンドテーブルの宣言など。

近頃では株式会社そのものが株主重視の考え方から様々なステークホルダー間の利害調整という側面が強調されるようになってきている。営利組織と非営利組織の距離さえ近づいているのでは、と思えるような状況である。

それらを踏まえた上でなお、筆者は株式会社地域銀行と信用金庫の、それぞれの理想型（idealtypus）や、それに基づく企業としての行動は少なくとも現時点では異なると考えており、これをいかに明らかにしてゆくか、ということも研究の一つの大きな動機となっている。

先にも述べた通り、これは株式会社銀行と信用金庫の優劣の問題ではなく、役割の違いということである。いずれにしても、まず、その役割の違いから生ずる企業行動の特質を明らかにするための手掛かりを見つけることが本論文の目的である。

### 第3節 本論文の構成

本論文ではこの序論に続き、第2章で信用金庫の業界月刊誌「monthly 信用金庫」の記事から、直接的な金融機能の提供に関するものを除いて、各信用金庫のそれぞれの営業地域に対する様々な具体的取り組みを事例として取り上げる。その具体的な内容を概観することで、地域共益企業としての信用金庫の理念・マインドが表される事実などを示す。また、それぞれの事実を分析し理解することにより、これらが持つ当該地域に対しての意味のみならず、各地域の信用金庫自身にとってもいかに重要で不可欠な取り組みであるかということを見てゆく。

そして、これらが信用金庫の企業行動を特徴づけるひとつの要因であると考え、信用金庫の費用特性、費用非効率性の原因の一部とも考えられるコミットメント・コストについての議論を深めるとともに、地域への貨幣的でない配当として還元するためにも利益を最大化する必要のある信用金庫の開発費的な費用構造にも言及した。

また、そのようなコスト上のハンディ・キャップとも言える状況に対する信用金庫の在りようという視点にも注目した。

続いて第3章では、第2章で見た信用金庫の企業行動の特質の具体的な一面を念頭に、そのような行動に繋がって行く企業としての動機、理念の部分と組織制度そのものの源流に立ち返って検討し、前提となる基本的な要素を明確にして検討を加える。

まず、信用金庫が協同組合（協同組織）であることを確認し、その上で協同組合と非営利性ということ、信用金庫の営利性、非営利性ということについて議論を深める。

また、信用金庫が預金取扱金融機関であるということと、わが国の法制上非営利の協同組合である、という二つの事から利益追求を行わない組織であるとの誤解が生じ、

従前は経済学的分析の対象となることが多いとは言えなかった。

ここでは欧米の協同組合との比較も交えて、「非営利企業」という捉え方を用いるとともに、内外の非営利組織、協同組合についての先行研究諸説の検討により、非営利組織の存在意義に関して、政府の失敗や市場の失敗に対する補完的役割について議論する。また、米国流の非営利セクター論と欧州由来の社会的企業論も踏まえて信用金庫サードセクター論を展開、検討してゆく。

一方で、信用金庫が地域金融市場内で株式会社の地域銀行と競争しているという事実を踏まえて、発生した利益の分配先をひとつの切り口に事業自体の目的並びに市場競争の有無という要素で信用金庫と営利・非営利の関係性についても整理した。

続いて、組織の所有者の問題を掘り下げ、改めて信用金庫の所有者について考察し、これらを踏まえてスウェーデンの政治学者 Pestoff V. [2012] の著名な福祉のトライアングルにおける国家－市場－コミュニティという枠組みを応用してわが国の金融分野における信用金庫の現実的な立ち位置について示した。

最後に信用金庫の存在意義について述べ、それらを総合して信用金庫の企業行動モデルを模索する方向性を示す。

第4章は、第2章の事例と第3章での論考を踏まえて、信用金庫の企業行動の理論化とモデル構築を目指して、その企業行動の在り方を理解しながら、より具体的に検討を進める。

そのために、まず信用金庫の企業組織としての特徴を明確化するために村本 [2015, 他] による示唆を援用して考察する。即ちクラブ財、密度の経済、ネットワークの経済性といったキーワードを取り出して、それぞれを、より現実の組織行動に即した形で信用金庫の特徴と関係させて改めて定式化し、これらの作業を通じて論点整理を行った。

第4章の中盤では、信用金庫の企業行動を同じ「制度資本」という捉え方をされる医療や福祉サービスといった分野における理論の検討を通じて比較し、青木 [1999] の医療規制緩和の理論分析によれば、これを地域金融機関に応用できれば目的関数の異なる金融機関の存在と市場での競争が需要者の消費者余剰を高めることを一定の制約条件の下での可能性として示した。また、鈴木 [2009, 他] による、関係的サービスとしての福祉サービスという考え方を援用して、信用金庫の顧客と担当者との金融サービス提供時の分析にも応用できることを示すとともに、第3章で分析した非営利性の問題をさらに掘り下げることができた。結果としてこれらを踏まえた、非営利組織経営者の複数効用をベースとした制度資本的モデルの着想を示す。

第4章の終盤には、本論文の第2章から第4章の各章それぞれの観点から見た信用金庫の特質を中心に据えながら、その企業モデルの構築に向けて、武田 [1985]、塩澤 [2013]、James E. & Rose-Ackerman S. [1993] らの先行諸研究を概観する。

その上で、利潤制約型企業の中の Baumol W.[1967]型の売上最大化企業モデル、つまり収入最大化のため生産量を優先するも最低利潤制約を満たすためには生産量の減少を選択するモデルをベースにした、費用関数に特徴のある信用金庫の企業行動モデルを提示した。

第5章は、第2章から第4章の総括を行い、本論文の課題ならびに信用金庫という企業組織のこれまでとこれからについて若干の意見を述べる。

#### 第4節 本論文の貢献

本論文の貢献としては、まず、信用金庫の活動事例を出発点に信用金庫におけるコミットメント・コストなどの費用特性に着目した企業行動の理論化への端緒を示したこと。次に、わが国の法制上は「非営利」の協同組合とされている信用金庫という経済組織について、地域金融市場で競争する企業という側面に注目し、その「営利性」の観点から改めてその存在を評価し直したということ。また、先行研究である医療規制緩和についての理論を応用することにより、目的関数の異なる、例えば地方銀行と信用金庫のような金融機関が同一の市場で併存することによって消費者余剰を高めるという可能性について提示したこと。さらに、信用金庫の渉外担当者などと会員との間で行われる、与受信取引の際の個別的関係のあり方について、その関係特殊性、相互性から、これを「関係財」と見ることの妥当性を指摘したことなどの点が挙げられる。

## 第2章 信用金庫の事例分析とその費用特性

### 第1節 はじめに

一般社団法人全国信用金庫協会のホームページには信用金庫は「利益第一主義ではなく、会員すなわち地域社会の利益が優先されます」とあるが、ここで述べられている“利益第一主義でない”、と言うことの意味は、一般企業で言われる意味とは少し異なることに注意する必要がある。

一般に、企業の存続にとって利潤最大化という目的は、効率性の観点からも重要なファクターであると考えられる。その中で信用金庫という業態は、組織の基本理念の中に利益第一主義でないことを謳って活動している。

もし、信用金庫がその言葉通り利益第一主義でない企業行動を継続し続けていたとすると、そこには何らかの非効率性が長期的に存在したということかもしれないが、それにも拘らず、個別の信用金庫はともかく業態全体としては、戦後の幾多の経済的困難の中で、地域金融機関として継続的に一定のプレゼンスを保ってきた。

もちろんその間、信用金庫において一貫して利益第一主義でない経営が行われてきたかどうかは、あらためて検証する必要があるが、少なくとも信用金庫業界の戦後のそれぞれの経済環境下における、業界としての方針には利益第一主義でないという主張はなされ続けている。信用金庫がここまで業態として存続できた理由をどう考えるべきなのか。

一方で、現代の企業において「当社は利益第一主義で経営している」と宣言するような企業はまず存在しないであろう。それでも同時に、全ての企業経営者が利潤最大化をその使命として意識し行動していることもまた、言うまでもない事実である。

つまり、「当社は、お客さまの（例えば）豊かな生活を当社の最大の価値と位置づけています（顧客第一主義）。そして、その結果としての利潤最大化を実現します。」ということは、決して矛盾ではないのである。

信用金庫は株式会社ではなく協同組織、言わば協同組合の一種であり、法制上も非営利組織とされている。そのことをもって、当然に利益第一主義ではない、と言うのは簡単であるが、利益第一主義でないということは言外に利益も追求するということを含んでいると考えられる。それなら信用金庫は、「地域社会の利益を優先し、その結果として利潤の最大化を実現する。」ということなのかと問われれば、やはりそれも否と言わざるを得ない。

正確に言えば「信用金庫は、地域社会の利益を優先するため、会員、利用者、およびそれらを含む地域の社会的余剰を最大化する」ということかもしれないが、果たし

てそれを継続的に実現することはどのようにして可能なのか。

そのためには、信用金庫は事業目的に沿って最大限利益を上げる努力をなし、組織を永続させるとともに、会員、利用者と地域に還元するために相応のコミットメント・コストを負担する必要性から、利潤は結果として抑制されるということである。そして、そのために協同組合という組織形態は適している、ということである。

本章では、信用金庫という利益第一主義でない企業の行動が、具体的にどのように取り組まれているかの一端を、その企業行動の具体的事例を通じて分析すると共に、コミットメント・コストの積極的意義という視点から考察する。

## 第2節 具体的事例の提示

信用金庫業界は、三つのビジョンとして「地域社会繁栄への奉仕<sup>4</sup>、中小企業の健全な発展、豊かな国民生活の実現」を掲げている。これは文字通り将来へ向けてのビジョンということであるが、同時に信用金庫の経営理念であり中核的思想、少しオーバーではあるが積極的な意味でのイデオロギーであるとも言える。信用金庫はこのイデオロギーの下で利潤を最大化する、という仮説を検討してみる。

これは言い替えれば、信用金庫は地域社会の繁栄や、中小企業の育成、地域住民の豊かな生活を最優先課題として事業運営するために地域への相応のコミットメント・コストを負担しつつ、なお地域金融市場で生き残るための利潤の確保追求する組織、ということになる。

そこで、具体的にはその実現経路としては利潤最大化行動をとり、通常の実業経費に加えてコミットメント・コスト相当分を費用として支出する。収入－費用の結果としての利潤はコミットメント・コスト分抑制される。

このような仮説の実証のためには、信用金庫の費用関数型を特定し地方銀行等とのデータに基づいた比較が必要である。これについては場をあらためての課題とする必要があるが、これを実証するための信用金庫の会計データ入手はなかなか困難だと考えられる。

そこで、ここでは信用金庫の実際の事例を通じて帰納的に、その費用関数の特徴を明らかにすることから始める。信用金庫の企業としての行動の特徴をより明確にするために、具体的な取り組みについて示した上で、そこに含まれている意味を改めて理解し、考察することが必要であると考えからである。

---

<sup>4</sup> 地域社会繁栄への“貢献”や“支援”ではなく“奉仕”としていることは興味深い。

## 2.1 事例の対象について

まずそこで具体的事例について、信用金庫の日常業務の内容に関し一定以上の量的蓄積があり、その内容の信頼性や偏りの少なさといった観点から、信用金庫業界の月刊誌である「monthly 信用金庫」の記事から選出し、その対象とすることとした。

「monthly 信用金庫」について、一般社団法人全国信用金庫協会のホームページには「1951(昭和26)年から発行している信用金庫業界の機関誌。金融・経済の動向や信用金庫経営に関する諸問題の解説、全国の信用金庫の経営理念をはじめ、信用金庫の業務やさまざまな地域活動の具体的な事例などを紹介しています。月1回(毎月10日)発行」と説明されている。この「monthly 信用金庫」は、その全国信用金庫協会が発行し、既に発刊から70年近い歴史を持つ。

そして、2011年1月からは〈特集〉という新たに編集されたコーナーが設けられ<sup>5</sup>、様々なテーマで個別信用金庫の取り組み事例がコンスタントに、ほぼ毎月掲載されるようになった。以降、2019年12月までの刊行で、既に満9年が経過し、89のテーマが取り上げられてきた。

これらのうちから信用金庫の営業推進戦略<sup>6</sup>や内部の効率化といった目的の取り組みなど信用金庫自身のために行うものや職員個人の取り組みに言及したもの、その他計37テーマを除くと、残りは主に信用金庫の会員も含めた地域の事業者や消費者、あるいは自治体も含む関係団体や地域そのものに対する働きかけ、取り組みといった活動の事例が中心であることがわかる。

これらに関するものが一部重複するものも含めて延べ52テーマあり、事例の数としては179件の具体的取り組みで、内容はその趣旨および活動、効果などである。そこで取り上げられた信用金庫の数も117金庫と、少なくとも全国の4割以上<sup>7</sup>の信用金庫が何らかの事例に関わり、掲載されていることになることから、これらの事例が、ある特定の信用金庫の特殊な取り組みでないということは見て取れる。

また、52のテーマ自体もバラエティに富んでおり、全体を見てこそ信用金庫という経済組織の関心の向かう方向性が理解できる。これを分類することは困難を伴うが、当然のことながら、地域というキーワードを含むテーマは13回と一番多く取り上げられている。

<sup>5</sup> それ以前から各信用金庫の事例は掲載されていたが、定型的な掲載にはなっていなかった。

<sup>6</sup> 直接、信用金庫の営業推進のため金融商品の販売・獲得やPR、融資等の拡大のための戦略などに関する事例など。

<sup>7</sup> 但し、2011年1月現在の信用金庫数は272金庫、2019年12月現在は257。因みに2020年3月現在は255。

その他にも事業承継、高齢者支援、販路拡大、経営支援、創業支援、観光、スポーツ・文化等に関することは、繰り返しテーマとして挙げられていることがわかる。(表2-1 参照)

以上を踏まえて、本章で取り上げる事例のテーマとしては、それらの特徴を含み信用金庫の取り組みとしては典型的とも言えるものの中で、出来るだけ新しいものを出している。

(表2-1) 業界月刊誌・「monthly 信用金庫」の〈特集〉に掲載各金庫の取り組み事例(選出後)

年	月	テーマ	信用金庫名
2011	1	地域活性化を成功に導く方法	しまなみ
2011	2	中小企業の戦略的事業承継	旭川 浜松 広島
2011	3	地域をセールスする	のと共栄
2011	7	商店街活性化と信用金庫	アルプス中央
2011	8	中小企業の海外進出支援	京都 広島 鹿児島相互
2011	9	信用金庫の起業、創業支援	福井 しずおか 大阪東
2011	10	高齢者を支援する	北海 三浦藤沢 きのくに 他
2011	11	ネットワークを活かした観光による地域振興	埼玉縣 東京東 長浜 他
2011	12	健全な消費者信用の実現に向けて	一関 多摩 尾西 他
2012	3	NPOとの協働を探る	西武 奈良中央 呉
2012	5	BCPと信用金庫	川口 東京東 しずおか 他
2012	6	取引先企業支援に生かす「経営塾」	旭川 東京シティ 東榮 他
2012	8	環境・省エネルギー対策への取り組み	銚子 淡路 しまなみ
2012	11	信用金庫のスポーツ支援	水戸 青梅 大阪市 他
2012	12	国が支えるモノづくり産業への支援	尼崎
2013	3	求められる中小企業への円滑な経営支援	亀有 筑後
2013	4	求められる中小企業への円滑な経営支援Ⅱ	城北
2013	5	進化するビジネスマッチング	旭川 長野 松本 他
2013	7	地域の“志金”をつなぐ	盛岡
2013	8	組織活性化のためのチームワーク	さわやか
2013	9	医療・介護・健康分野への取り組み	小樽 湘南 三島 他
2013	10	農業分野への進出	帯広 のと共栄 高山 他
2013	11	“千客万来”至近距離にヒントを探せ	巢鴨
2014	9	中小企業・団体を表彰し支援する	三島 奈良中央 空知 他
2015	2	人口減少時代にどう取り組む	苫小牧 鶴岡 巢鴨 他
2015	4	加速する「女性の活躍推進」	京都中央 埼玉縣 のと共栄 他
2015	9	地方創生の深化に向けて	きのくに
2016	3	あれから5年～被災地の復興は、日本の復興	富古 石巻 気仙沼 他
2016	6	“まちブランド”で地方創生	北上
2016	8	地域活性化に活かせ！ネーミングライツ	北おおさか 苫小牧 函館 他
2016	9	明日にも起きる？大地震	西京 いちい 熊本 他
2016	10	まちの魅力づくりで移住・定住促進	のと共栄 愛媛 飯能
2016	11	森と生きる・森林産業で豊かな地域づくり	新庄 浜松
2017	1	地域資産として守り育てる世界遺産	島根中央 沼津 三島 他
2017	5	信金ネットワークで販路拡大	帯広 館山ほか 萩山口ほか 他
2017	6	高齢社会における成年後見制度の利用促進	城南
2017	8	文化・芸術が開く地域再生への道	沼津 多摩
2017	9	信用金庫が取り組む事業承継Ⅰ	金沢 磐田 日新
2017	10	信用金庫が取り組む事業承継Ⅱ	浜松 松本 さわやか 他
2017	12	空き店舗を活かして地域の価値を高めよう	東濃 中兵庫
2018	1	異業種連携へ鉄道で新たな価値の創出を	枚方 但馬 広島 他
2018	2	信用金庫らしい創業支援とは	京都 柏崎 足立成和
2018	6	スポーツと信用金庫	城北 鶴岡 新潟 他
2018	8	創業・起業支援による地域経済活性化の取り組み	巢鴨 多摩 京都中央 他
2018	9	知的資産経営支援の視点からみた事業性評価	呉 桐生
2018	11	観光地で地域活性化を図る	飯能 三島
2018	12	空き家等の活用による地域活性化の取り組み	一関 朝日 大和
2019	6	高齢化社会に対応したサービスを考える	巢鴨 湘南 沼津
2019	8	信用金庫の特性を活かした事業承継支援	尼崎 青木 釧路
2019	9	SDGs/ESG金融の取り組みを通じた地域活性化	東京東 浜松いわた 鹿児島相互 他
2019	10	インバウンド対応による地域活性化	高山 大阪シティ 青い森
2019	11	地域経済エコシステムとしての地域産品の販路拡大支援	鳥取 渡島 おかやま

## 2.2 具体的事例 ～ 「monthly 信用金庫」〈特集〉記事から ～

ここからは上記に従い「monthly 信用金庫」の〈特集〉の対象から、比較的实施時期の新しいもので、テーマも特徴があり事例の内容もあるものを中心に選んだ。

それらのテーマごとに各金庫報告の趣旨を整理し、それぞれの事例ごとに、事例通番と表題を付し、①取組主体の信用金庫名、②各金庫報告者名、③取組内容の概要、④より具体的な取り組み内容として示した。

各信用金庫の行動の実態が 5 テーマ計 15 の事例、信用金庫数としては 13 信用金庫 (2 金庫が重複) となり、後の分析のための資料として整理している。

また、これら 13 信用金庫の 2020 年 3 月末現在の概要は表 2-2 の通りである。

(表 2-2) 事例信用金庫の概要

事例通番	信用金庫名	預金残高	貸出金残高	店舗数	2020年3月末現在 単位:百万円,店,人	
					常勤役員数	会員数
1-1	巢鴨	1,833,705	896,138	41	1,089	69,769
4-1						
1-2	多摩	2,802,870	1,090,416	82	1,982	98,119
1-3	京都中央	4,725,225	2,732,890	130	2,515	232,512
1-4	沼津	528,090	221,825	30	421	25,898
4-3						
2-1	呉	731,050	419,577	43	578	62,806
2-2	桐生	506,543	317,636	34	477	35,860
3-1	一関	217,226	93,844	16	203	17,013
3-2	朝日	1,778,977	1,138,896	64	1,403	112,326
3-3	大和	630,072	323,690	20	344	23,732
4-2	湘南	1,169,924	685,950	47	702	51,903
5-1	鳥取	176,088	103,551	18	195	20,586
5-2	渡島	180,715	116,576	12	80	14,022
5-3	おかやま	518,096	231,069	35	547	50,574
事例金庫平均		1,215,275	644,004	44	810	62,702
全国255金庫平均		569,678	285,001	28	408	35,834

### 2.2.1 創業・起業支援による地域経済活性化の取り組み (2018 年 8 月 10 日発行「monthly 信用金庫」から)

事例 1-1 すがも事業創造センターの取り組みについて

- ① 巢鴨信用金庫:1922 年 (大正 11) 信用組合巢鴨町金庫として設立
- ② 志村 幸輝氏
- ③ 取組内容

取引先の事業者が抱えるさまざまな課題をワンストップで解決するために「すかも事業創造センター（通称 S-biz）」という部署を創設し、あらゆる課題解決のサポートを行っている。特にこだわっている点として、

- (i) 単に創業資金を融資する活動としない。
- (ii) 創業の周囲への幅広い影響を考慮して、創業者の「覚悟」に対して支援側も「覚悟」を持ってサポートする。
- (iii) 創業時のみならず、創業前、創業後も必要に応じてサポートする。

としている。

この信用金庫による創業5年以内の先に対するアンケート実施の結果として、自社の経営課題についての相談先として、1位が顧問税理士・会計士(55.78%)、2位が同業の経営者(40.14%)という事実があり、時にライバルともなる同業経営者に何故相談するのか、という疑問とこの結果を受け、仮説として経営者は孤独で、時に重大な決断を行うため、事情に通じ思いを同じくする同業経営者に相談する、と考えるに至った。

サポート側としては、その重圧は取り除けないとしても、事業者同士の橋渡しや情報提供、専門家の紹介を行うことを使命として活動し、結果として創業に限らず事業の安定や事業者の豊かな人生を応援するという思いを担当者で共有することとなる。

#### ④ 具体事例

地元商店街の写真スタジオの創業(2014年)に際して、S-bizとして、毎月の定期ミーティングを通じて営業活動、成果の報告や戦略の打ち合わせ等に信用金庫担当者も参加、売上、販路、雇用、税務等の幅広い相談に乗る。日本初のシニア・シルバー専門の写真スタジオとして予約が殺到しており、創業4年で売り上げが設立当初の20倍となったとのことである。この結果に対して、創業サポートは“取引を推進するのではなく、お客さまの事業発展のお役に立つことを優先に活動し、必要とされる場面で金融面をご利用いただく”スタンスであるべき、としている。

また、報告者によると、これまでの金融機関の創業相談は、自行庫との取引促進、融資利用推進、そのための創業計画書、融資利用を前提とした資金計画書の作成であり、計画と実績に乖離が生ずれば、次回融資に支障を来す、という流れがあったとのことである。そこに気づいたことで事業計画の重要性とその作成サポートの在り方を考え直したとのことであった。

そのような経験も踏まえて、若手・中堅の金庫職員に対する土曜講座などを通じてのケース学習にも取り組むなど、これらのサポートのノウハウの共有にも取り組んでいる。

#### 事例 1-2 創業支援センターTAMA の取り組みについて

- ① 多摩信用金庫:1922年（大正 11）信用組合巣鴨町金庫として設立
- ② 川口 幸子氏
- ③ 取組内容

創業3年未満の法人・個人を対象とした「たましんインキュベーション施設ブルームセンター」という総合支援施設を運営、先輩創業者の体験談を聞く「ミニブルーム交流カフェ」などを2011年度から開催。また、2013年11月には東京都も後押しする「創業支援センターTAMA」を開設し、多摩地域に点在する創業支援機関のネットワーク化の推進とこの地域の創業支援体制の強化に貢献している。

- ④ 具体事例

この「創業支援センターTAMA」では、創業希望者の掘り起こしや自治体と連携した創業塾、創業セミナーの開催、あるいは経験やノウハウを有する金庫職員を「インキュベーションマネジャー」として創業個別相談会などに派遣して、創業にあたっての事業計画策定ほかの相談に応じる、さらには専用ポータルサイトを活用した支援機関・施設の情報提供など、多彩な取り組みを展開している。これらの取り組みと並行して、自治体の創業支援担当者や地域に点在する創業支援機関との情報交換会などを通じて多摩地域全体の創業支援機関のネットワーク化推進にも寄与している。

#### 事例 1-3 創業をサポートする仕組みづくりについて

- ① 京都中央信用金庫:1940年（昭和 15）京都市市場信用組合として設立
- ② 山下 正人氏
- ③ 取組内容

2017年11月の本部組織改革の一環として地域創生部が新設された。この部署は取引先のライフステージ全てに対応して、顧客の企業価値向上を目指す専門部署との位置づけで、地方創生の主管部署でもある。また、各営業店の顧客に対する事業性評価をベースに顧客の本業支援や課題解決の取り組みに同行訪

問などによってサポートを行う。また、この部署は京都府、京都市などの地方自治体や商工会議所、商工会などの地元経済団体の窓口の機能を有するとともに、産学官の連携、大学発ベンチャー企業支援など、幅広い役割を担っている。

そういった活動の中で、「本業支援の一丁目一番地」として事業承継と創業支援の問題を捉え、後継者が存在せず廃業を検討する顧客と創業する顧客のマッチングを行うなど、ユニークな取り組みを行っている。これによって地域内の企業存続、雇用などの事業承継問題と創業者の問題が同時に解決できるわけである。

#### ④ 具体事例

中小事業者の経理業務の効率化のため、信用金庫の創業融資利用先に対してクラウド会計ソフトの利用料を一年間無料とするサービスを行っている。また、日本政策金融公庫に相談のあった公庫との提携商品利用の創業予定者もこのサービスを利用でき、金庫利用者だけでなく地元創業者を幅広く支援しようとしており、経営分析や財務会計、税務などの知識に不安の多い創業者のニーズにも応えている。また、異業種交流複合型のイベントとして毎年開催の「中信ビジネスフェア」では、ビジネスマッチングや海外支援産学官連携等のメニューに加えて、学生によるデザインコンテストを実施している。これは、「京風パッケージ」をテーマに学生から作品募集し表彰するものであるが、それに止まらずパッケージの商品化を通じて地元の企業とのマッチングを目指し、信用金庫がそのコーディネーター役を担うというものである。

#### 事例 1-4 事業引継ぎ支援センターの「後継者人材バンク」について

- ① 沼津信用金庫:1950年（昭和 25）沼津信用組合として設立
- ② 藤井 陽介氏
- ③ 取組内容

本件は、静岡県事業引継ぎセンターという経済産業省が高齢化する中小企業経営者の事業承継を円滑に行うため各都道府県に設置する枠組みで、後継者人材バンクは、その中におかれた、創業を目指す起業家と後継者不在の事業主をそこでマッチングする仕組みである。信用金庫はこれらの仕組みをベースに顧客の持つニーズや情報を提供してこのマッチングの支援を行う立場となる。これだけでは、単なる情報提供者の域を出ないが、成約事例を見ると、信用金庫として様々な役割を演じている。

#### ④ 具体事例

金庫の顧客が勤務していた団体の事業廃止に伴い、起業を考えて信用金庫に相談したことから、そのニーズを受け後継者人材バンクの枠組みを紹介し、具体的マッチングが進み始める。当初の希望の業種とは異なったものの、相談者の志向に沿った形で、後継者の見つからなかった服飾小売店とのマッチングが整い、初動から5か月という異例の短期間で服飾店のオーナーとして開業することができた、という事例である。

報告時点で開業後既に1年2か月が経過しているが、その間思うように売り上げが伸びない時もあったとのことである。そのような折、信用金庫が引継ぎ前の服飾店の販売実績から起業後の損益シミュレーション資料を作成したり、販売促進の専門家を派遣したり、あるいは信用金庫取引経営者中心の交流組織への加入勧奨や顧客の紹介などの小まめな支援を行っている。このことで、信用金庫は起業家と後継難事業家のニーズを同時に満たしたばかりでなく、店舗の存在する商店街の衰退未然防止にもつながるなど地域経済の底支えを行っている。

### 2.2.2 知的資産経営支援の視点から見た事業性評価(2018年9月10日発行「monthly信用金庫」から)

#### 事例2-1 技術力の発掘と企業の成長について

- ① 呉信用金庫:1925年(大正14)呉市信用組合として設立
- ② 中島 丈晴氏
- ③ 取組内容

この信用金庫では、主要取引先が中小製造業であり、これからの持続的な成長のためには、高い技術やノウハウをさらにブラッシュアップすることが必要であると考え、「広島県中小企業技術・経営力評価制度」の活用と「知的資産経営報告書」の作成支援を、取引先事業性評価の二本柱としている。

#### ④ 具体事例

まず、一本目の柱「企業技術・経営力評価制度」については、財務諸表からだけでは分からない中小企業の技術やビジネスモデルをも含むノウハウや企業の成長力、経営力を記載した技術・経営力評価報告書を作成することで、(i)外部専門機関による技術力や経営力への評価(ii)取引先に対するPR効果(iii)

円滑な資金調達ツール、といったメリットが得られることを目指している。この仕組みの運営は、公益財団法人ひろしま産業振興機構が行っているが、信用金庫からもこの財団へ職員 1 名を派遣、支援している。

二本目の柱である「知的資産経営報告書」は、上記の評価制度と対をなすもので、評価制度が外からの評価であるのに対して、知的資産経営報告書は、中小企業の経営幹部、従業員による自己評価、つまり内からの評価ということである。そして自社の知的資産の洗い出しと強み、弱みの再認識を行うとともに信用金庫もこれを共有するということでもある。

このために信用金庫では、知的資産経営についての啓発セミナー等を継続的に開催するなどの支援を行っている。

#### 事例 2-2 知財ビジネス評価書と取引先の支援について

- ① 桐生信用金庫:1925 年（大正 14）有限責任桐生信用組合として設立
- ② 永沢 崇氏
- ③ 取組内容

この信用金庫の営業エリアの中心である群馬県東毛地区は、域内の製造業の割合が 45%と非常に高いのが特徴である一方、本店所在地の桐生市の人口と事業所の減少割合が県内主要都市の中でも特に大きい。そういったことを背景に、この信用金庫は地域の中小製造業を中心にライフステージに応じた企業の課題解決に注力し、地域企業の成長、発展を促し、それが地域経済の活性化に資するとして、これに積極的に取り組んでいる。

#### ④ 具体事例

この信用金庫では、「お客さまシート」と呼ばれる事業者向けのヒアリングシートを制定して、事業所顧客からの課題・悩み等をヒアリングする活動を行っている。その中から、企業に課題がある場合には、「課題・問題点解決シート」に記入するとともに、本部の専門部署である中小企業センターにおいて課題解決策を提供する体制をとっている。

そのような体制の中で、ある一支店の取引先が開発した無振動エンジンの技術を用いたハイブリッドドローンなどの事業性に着目し、特許庁の制度である「知財ビジネス評価書作成支援」の制度利用をその取引先に提案、信用金庫も協力のもと、申請を行い、見事採択される事案となり、専門家によって「知財ビジネス評価書」が作成される運びとなった。

この評価書によって、この取引先にとっても、資金調達はもとより、技術力の PR や販路開拓の一助になるなどのメリットを享受することができ、信用金庫も取引先企業との信頼関係をさらに深めるとともに、一連の取り組みが評価されて、日本弁理士会主催の「第四回知的財産活用表彰」の知的財産活用支援奨励賞（金融サポート部門）を受けるとなった。

### 2.2.3 空き家等の活用による地域活性化の取り組み（2018 年 12 月 10 日発行「monthly 信用金庫」から）

#### 事例 3-1 不動産の循環促進や社会貢献事業による地域創生

- ① 一関信用金庫:1948 年（昭和 23 年）一関信用組合として設立
- ② 高橋 亨氏
- ③ 取組内容

この信用金庫は岩手県一関市を拠点に県南部と宮城県北部を営業エリアとしている。2005 年に 13 万 5 千人であった一関市の人口は、2018 年 4 月現在で 11 万 8 千人まで減少し、先行きも減少が続くと予測されている。

このような背景から、この信用金庫では一関市と 2016 年 12 月に「空き家の活用と移住定住者の促進を図るための覚書」を交わし、そのタイミングに合わせて「しんきん空き家活用・移住促進ローン」を開始した。

#### ④ 具体事例

この「しんきん空き家活用・移住促進ローン」の商品性は、一関市が創設した「空き家バンク」に登録された物件に対して、賃貸のためにリフォームを行う所有者や一関市内に移住する空き家購入者、新築者に対してのローン金利を優遇するというものである。

また一方で同信用金庫は、高校や高等専門学校卒業後に地元での就職を希望する高校生に対して、就学補助金を支援するとともに卒業後の就職支援も行うため、2018 年 2 月に 2 千万円を拠出し、一般社団法人「希望のまち基金」を給付型奨学金制度として創設した。これも、地域の若者の地元定着を目的とする取り組みである。

#### 事例 3-2 古民家再生事業とまちづくりファンドの創設

- ① 朝日信用金庫:1923 年（大正 12 年）有限責任信用組合都民金庫として設立

② 竹尾 伸弘氏

③ 取組内容

この信用金庫は東京 23 区を主な営業エリアとする都市型の信用金庫であるが、地域貢献への取り組みの具体策に決め手を欠き模索する中で、谷根千地区（谷中・根津・千駄木を表す通称）において、空き家となりつつある古民家の再生に取り組む活動があることを知った。これらの古民家が近年、所有者の相続などで売却されたり、空き家のままとなったりして失われてゆく事例が多数あることから、この再生支援に関わることとなった。

また同時期に、業界中央機関である信金中央金庫からの案内により、国土交通省の「マネジメント型まちづくりファンド支援事業」の情報を入手したことから、古民家再生事業の中核的手段としてこのまちづくりファンド（一般財団法人民間都市開発推進機構と地域金融機関の共同出資）を活用することを信用金庫として意思決定し、2018年3月には、この信用金庫としても初めてとなるファンド、「谷根千まちづくりファンド」の設立を実現した。

④ 具体事例

この信用金庫の古民家再生の事例は、オフィス、飲食店、旅館等のさまざまな形態におよぶが、ここでは、先の「谷根千まちづくりファンド」も活用した、飲食店の事例を紹介する。

この案件は、若手姉妹の創業案件でもあり、大正時代に建てられた古民家を当時の雰囲気を活かしつつ改修し、「定食屋」としてオープンするというもので、当該ファンドの第一号出資に加えて、日本政策金融公庫とこの信用金庫の協調融資で支援している。この信用金庫の取り組みの真骨頂は資金の支援のみではないところであろう。

創業案件であるこの飲食店開店に対して、「谷根千」地区の近隣飲食店マーケットのリサーチに関する資料が存在しなかったことから、信用金庫が飲食店分布や販売価格帯などの調査を、足を使って行い信用金庫独自データベースを作成するとともに、それらを基に創業者へのアドバイスを行うなどの資金以外の支援でサポートしたということである。

また、もう一つ興味深いことは、古民家再生事業が多くは「借家契約」下で行われ、そのために担保に依存する融資ができないこと。つまりは、自ずとその事業自体を評価する、「事業性評価」による融資とならざるを得ない上に、創業事案となれば過去の実績に頼ることもできず、金融機関としてはその「目利

き力」を試される、ということである。まさに、こういった事案を積極的に取り組むことの意義は、そのノウハウを培うことにもなる、ということである。

### 事例 3-3 まちづくり会社支援による地域活性化の取り組み

- ① 大和信用金庫:1932年（昭和7年）有限責任桜井町信用組合として設立
- ② 水田 正彦氏
- ③ 取組内容

この信用金庫は奈良盆地の中央東南部に位置する人口6万人足らずの桜井市に本店を構え、昨今の人口減少、少子高齢化ほかによる中心市街地の空洞化に直面している。

その中で、歴史ある地域柄、住民の有志による町屋などの歴史的文化遺産を活用したまちづくりの活動に関わるとともに、2015年から始まった「桜井駅南口エリア将来ビジョン2020」という5か年計画に積極的に参画した。

2016年1月には、同ビジョンによる空き家再生と利活用の促進のための「まちづくり株式会社」の会社設立準備委員会が立ち上げられ、桜井市、桜井市商工会、まちづくり協議会とともにこの信用金庫も準備委員として参加し、同6月には「桜井まちづくり株式会社」が設立された。この会社は同9月には桜井市から都市再生推進法人の認定を受け、空き家、空き店舗、空き地に関わる事業、まちづくりに関わるコンサルティング事業などを展開している。

一方で、この信用金庫は株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）との連携により、2015年3月に桜井市の観光による地域活性化を目的に「やまと観光活性化ファンド」を組成し、このファンドからも上記「桜井まちづくり株式会社」への支援を行っている。

#### ④ 具体事例

桜井まちづくり株式会社の具体的な空き家、空き店舗活用に関しては、以下の通りである。

##### (i) コミュニティカフェの事例

桜井駅付近の桜井本通り商店街にあった旧青果店の空き店舗を、まちづくり株式会社が改修し、カフェの運営者にサブリースで賃貸する方式で多世代が交流する居場所機能を持つ町家のカフェとしてオープン。改修費用の3分の2を桜井市の補助金、残り3分の1については信用金庫の融資によって調達し、2017年4月にオープンした。

#### (ii) 高級レストランの事例

同じく本通り商店街にあった旧銀行跡を改修、カフェと同じくサブリース方式の事業であるが、まちのシンボルとなる近代建築として活用すべく建物改修に6,600万円の大型投資を行った。これを市の補助金、やまと観光活性化ファンド、信用金庫の融資等で調達、2018年4月に高級レストランとして開業にいたる。

#### (iii) 高級町宿の事例

明治時代に木材商が建てたゲストハウスであった空き家を可能な限り原型をとどめ、海外からの観光客に日本文化体験を提供するという目的で、高級町宿として2018年8月に開業。この事業に関しては、まちづくり株式会社の直営とし、改修費用については、一般社団法人民間都市開発推進機構（MINTO 機構）の「住民参加型まちづくりファンド」などを活用した。

また他には、ふるさと納税についての企画や運営の事業にも取り組んでおり、桜井市、桜井市商工会と連携して桜井市のふるさと納税返礼品の種類を増加と、それに伴うふるさと納税額の増加に寄与している。

### 2.2.4 高齢化社会に対応したサービス（2019年6月10日発行「monthly信用金庫」から）

#### 事例4-1 ご年配の方へ配慮した取り組み

- ① 巣鴨信用金庫:1922年（大正11年）有限責任信用組合巣鴨金庫として設立
- ② 平松 知実氏
- ③ 取組内容

この信用金庫は東京都豊島区の本店を中心に営業を行っている。同金庫では、2019年3月末現在、総預金の50%以上が65歳以上の個人預金で占められていることも背景にあり、通帳証書紛失などの事務手続きや多額の現金払い、特殊詐欺被害防止対応等高齢者の対応に難しい判断を迫られることも多い。また、高齢福祉行政担当者からの「金融機関で何らかの問題に気づいたら積極的に情報提供してほしい」との要請もあり、関係機関との連携の重要性を認識した。

そこで、認知症サポーターの養成のための講座を開催、980名（記事掲載時）の役職員が受講、全営業店に認知症サポーターが配置されている。一方で、信用金庫だけでできることには限界があるため、練馬区や北区とも連携協定締結、

その他豊島区、板橋区などの高齢福祉課、地域包括支援センター、社会福祉協議会などと協力、金庫営業店職員との交流会を開催するなどしている。

#### ④ 具体事例

上記交流会については、地域包括支援センターの職員から「事務所職員が高齢者の預金口座から現金を払い戻そうとしたときに、金融機関から本人の意思確認を執拗に求められる意味が理解でき、今後の活動に生かせる」などの意見が聞かれたとのことで、情報共有を含め相互の理解が進み有意義であったとしている。

この交流会を通じて、信用金庫と地域の高齢福祉サービス提供機関等との連携が深まり、身寄りがなく頻繁な現金払い戻し、証書類の紛失等の問題を抱える顧客や家族からの虐待が疑われる顧客などを地域包括支援センターへの相談につなげられたケースも見られるようになった。また、消費生活センターからは、詐欺まがいのような事案の業者側との交渉といった支援の紹介があり、違約金なしで金融商品の契約解除にこぎ着けたという事例にもつながったとのことで、地域のこういったサポートサービスを職員が理解することが重要であるとしている。

さらに、業務との直接的な関連としては、社会福祉企協議会（東京都と埼玉県）による高齢者の日常生活自立支援の一環である預金取引の支援事業に対して、信用金庫の取り扱い事務と社会福祉協議会の実務を調整し、全店統一された事務により高齢者の取引の利便性向上にも配慮するなどしている。

#### 事例 4-2 高齢化社会に対応したサービス・取り組み

① 湘南信用金庫:1924年（大正13年）有限責任横須賀信用組合として設立

② 谷中 慎氏

③ 取組内容

この信用金庫は神奈川県東部を中心に、横須賀地区、横浜東京地区、湘南地区の3地区を主な営業エリアとしている。

本店所在地である横須賀地区でも高齢化と人口減少が急激に進んでおり、報告時でも高齢化率は30%超で神奈川県内でも上位の位置にある。営業エリアである周辺市域も含めて県内でも高齢化率の高い地域であるという背景から、それがこの信用金庫の課題ともなっている。

そこで、この課題に対して金融サービスとしては、高齢者向けの、万一の場

合に相続預金が支払いできる新型預金や、成年後見人の資産管理における後見制度支援信託を補完するものとして後見制度支援預金などを提供している。また、預金ばかりではなく、高齢者向け融資サービスとして、リバースモーゲージの取り扱いも行っている。

一方、非金融サービスにも力を注ぎ、営業地域の自治体と連携して「地域の見守り協定」を結び、高齢者の孤立、孤独死等の恐れがある世帯を行政サービスにつなぐ活動を行っており、現在では神奈川県内全域をカバーできるまでに拡張されている。

#### ④ 具体事例

まず、地域の見守り活動については、この信用金庫の得意先係等（渉外営業担当者）が業務中に、顧客先の玄関などに新聞や郵便物がたまっているなどの日常生活の異常に対応し、住民の生命の危険が予見される場合に所轄市町村の担当窓口に通報するという仕組みである。この取り組みをこの信用金庫では、信用金庫であるからこそできる取り組みであるとし、今後も地域の安心・安全に貢献する意向である。

次に、先にも触れた成年後見制度支援預金などの金融商品の提供の背景には、2015年にこの信用金庫も含む五つの信用金庫（城南、さわやか、芝、目黒、湘南の各金庫）で設立された成年後見法人、「一般社団法人しんきん成年後見サポート」による、社会貢献としての成年後見制度の啓発と普及の活動への参加がある。この法人の活動をバックに、地域の高齢者や障がい者が安心して暮らせる地域福祉の向上に地域の一員として参加している。

もう一つの取り組みとして、この信用金庫では高齢者にやさしい職員の育成ということを重視し、積極的に認知症サポーターの養成を行っている。2010年から、横須賀市が実施する「認知症サポーター養成講座」を職員に受講させ、全役職員が「認知症サポーター」の認定を受けている、とのことである。この取り組みは、認知症のみならず、やさしさや思いやりのある信用金庫窓口を作ることにもなり、安心できる信用金庫取引につながることをも意図していると思われる。

#### 事例 4-3 特性を生かせる、高齢社会に対応したサービス

- ① 沼津信用金庫:1950年（昭和25年）沼津信用組合として設立
- ② 梅田 新也氏

### ③ 取組内容

この信用金庫は静岡県沼津市に本店を置き、静岡県東部を主な営業エリアとしている。この地域でも高齢化率の高さが課題となっており、金融機関の使命として地域の高齢顧客に対して、金融・非金融のサービス提供を課題としている。

事例 4-2 にあった湘南信用金庫他による「一般社団法人しんきん成年後見サポート」をモデルとして、地域の社会福祉法人与共に「一般社団法人しんきん成年後見サポート沼津」を独自に設立している。

### ④ 具体事例

この目的は、高齢化が進む中で預金の払い出し等の対応に際して、成年後見制度の普及は喫緊の課題であると同時に、一方で後見人の担い手の不足という問題があり、これらの問題に対してこの法人を通じて少しでも貢献したい、ということからである。

設立法人のスタッフ・事務局は信用金庫の OB、OG 中心であり、金融機関での実務経験から財産管理に対する信頼性は高い。一方後見人のもう一つの仕事は身上監護であり、この点は福祉関係者との連携が欠かせない。しかしながら、信用金庫は地域の住民との信頼関係が既に構築されているケースも多く、事業の適性がある、としている。

今後は、成年後見に限らず、遺言、家族信託等の問題について専門家との連携を前提に任意後見契約や一人暮らし高齢者の見守り活動に取り組みたい、としている。

## 2.2.5 地域経済エコシステムとしての地域産品の販路拡大支援策（2019年11月10日発行「monthly信用金庫」から）

### 事例 5-1 地域商社と連携した取引先販路開拓支援

① 鳥取信用金庫:1950年（昭和25年）鳥取庶民信用組合として設立

② 中村 智之氏

### ③ 取組内容

この信用金庫では2017年7月に、公益財団法人日本財団による「わがまち基金」プロジェクトを信金中央金庫、全国信用金庫協会とも連携して、地域の課題解決に向けて取り組む取引先事業者に向けて「地域商社による取引先生産

者・事業者の商品企画・開発事業支援」への助成金交付を中国四国地方では初の事例として実現させた。

#### ④ 具体事例

2017年の10月には、鳥取県東部圏域の1市4町、同金庫を含む地域3金融機関を発起人とし、農林水産物と加工食品の製造・卸売・小売や共同商品開発、地域情報発信等を業とする“株式会社地域商社とっとり”を設立した。この地域商社との連携を通じて、信用金庫取引先事業者の販路開拓支援を行うことや、同社への非常勤取締役の派遣等により、商品開発プロセスへの関与やコンサルティングスキル獲得等、真の事業性評価のできる職員、人材の育成にもつながっている。

### 事例 5-2 協同組合型地域商社による地域特産品の販売支援

- ① 渡島信用金庫:1911年（明治44年）有限責任森村信用組合として設立
- ② 伊藤 圭祐氏
- ③ 取組内容

この信用金庫は南北海道森町に本店を置き、函館市を中心に札幌市にも支店を有する創業110年におよぶ老舗信用金庫である。同信用金庫の創業100周年の記念事業をきっかけに、地域の強みを生かした持続的な貢献を考えた結果、地域に存在する多種多様な小規模事業者同士の連携とそれを永続的にサポートする金融機関や地方自治体の存在が必須との結論に至った。そこで、点でなく面での地域活性化をコンセプトに事業母体を協同組合とすることとし、南北海道2市16町地域の生産者・事業者等を中心に「南北海道地産物流協同組合」を2010年に設立した。この組合は地域の商社の役割を担い、15の市町や同信用金庫から特別賛助会員としての支援を受け、加入した事業者は他の組合員事業者との連携や組合事業への参加によって、個々の弱みの克服や課題の解決、ネットワークの構築といったメリットも享受できる。また、同信用金庫の札幌支店は支店内に組合事業のためのアンテナショップの無償貸与といったバックアップも行っている。

#### ④ 具体事例

まず、先の札幌支店のアンテナショップの取り組みは、支店の営業エリア300㎡の3分の2にあたる広さを冷凍冷蔵ケースや調理スペース、設備も完備して無償貸与し、南北海道の特産品などの販売を行うインブランチストアとして活

用されるとともに、物的のみならず、企画運営面や人的な支援も同時に行っている。さらに、年に数回、土曜日の試みとしてマグロの解体ショー（販売含む）を行い、一回当たり数百名の集客により、地産地消にも貢献している。

また、信用金庫のネットワークを活用し、販売先として北海道外の信用金庫（大阪府や愛知県など）、その信用金庫の取引先及び同組合、同信用金庫の4者連携による、各地域の商店街などでの北海道特産品市などを開催している。

農業分野では、同信用金庫の牛肥育事業者への支援をきっかけとした、肥育牛に対する ABL 融資を実施する中で事業者、同信用金庫、協力先の試行錯誤の積み重ねによる肉質と個体重量向上、結果としての販路確保が成った「しんきん牛プロジェクト」というものがある。この畜産第6次産業化の先は“しんきん牛”のブランド化と、2019年10月開店の札幌市の焼肉店の成功が目標となっている。

### 事例 5-3 「岡山ブランド」の発信と販路拡大

- ① おかやま信用金庫:1913年（大正2年）有限責任岡山信用組合として設立
- ② 小倉 直樹氏
- ③ 取組内容

この信用金庫では岡山県南部の営業エリアを中心に、地元中小企業の「事業価値向上」と個人顧客の「生涯価値向上」に貢献する活動のひとつとして、取引先および地域製品の販路拡大支援に力を入れている。

これは、信用金庫のマネジメント力を発揮することによって、地域製品の共同開発やブランディング、プロモーションへの支援を行い、地域の事業価値と地域住民の生涯価値の向上を通じて地域そのものの価値向上につなげるという地方創生のひとつの考え方を基本としている。

このために、この信用金庫ではビジネス交流会、地域活性化支援制度“エリアサポート”、若手経営者の会「おかやま PRODUCE」他、取引先新入社員研修会や各種セミナーの開催、海外視察等々の様々な施策に取り組んでいる。

#### ④ 具体事例

ここでは、これらの取り組みのうちでも中心的な、三大施策の「交流会」、「エリアサポート」、「おかやま PRODUCE」について取り上げる。

##### (i) ビジネス交流会の事例

ビジネス交流会と称するビジネスマッチングフェアの開催については、既に

20年以上の歴史を持ち、現在ではこの信用金庫独自開催のものと県内8信用金庫と日本政策金融公庫、岡山県産業振興財団、中小企業基盤整備機構中国本部、信金中央金庫岡山支店とで共同開催する「岡山県しんきん合同ビジネス交流会」も含めて年2回の交流会を開催している。マッチングの機会と質を高めるために、個別商談会とフリー商談会の2部構成での開催、信金中央金庫の協力を得てのバイヤー商談会開催など、そのスタイルにも工夫している。また、参加企業同士の連携促進によって多数のコラボ商品が交流会をきっかけに生まれ、これらをバイヤー商談会で販売するほか、東京にある岡山県アンテナショップで販売する等の広がりも見せている。

(ii) おかやましんきん地域活性化支援制度「エリアサポート」の事例

これは、2013年のこの信用金庫の創立100周年を記念して創設された、地域の活性化と発展に貢献する事業者を支援するための助成金制度である。

地域産品活用の商品開発や販路開拓などをテーマに応募される事業活動に対して、審査を通じて採択されたものに助成を行うとともに、営業店あげてその後の事業活動を支援するという取り組みである。

(iii) おかやま PRODUCE の事例

こちらは、信用金庫取引先の若手経営者、後継者を会員として組織するもので、隔月開催のミーティングなどを通じて、会員各企業の経営資源やノウハウを駆使して岡山発の独自商品開発や岡山ブランドの発信を目的として運営されている。既にいくつかの具体的な商品が開発され、ヒット商品も生まれている。

この信用金庫はこれらの取り組みを通じて、岡山県南部の地域産品や素材の掘り起こしに止まらず、企業間の連携促進や若い人材の発想等を活用し競争力のある魅力ある商品を開発し、岡山ブランドとして県内のみならず全国、海外まで視野に入れた販路拡大に貢献しようと努力を重ねている。

## 2.3 過去事例の検証

以上に取り上げた事例、2018年8月号の「創業・起業支援」から2019年11月号の「地域産品拡販支援」までの5テーマは、前述のように出来るだけ新しい事例を取り上げたいという意図に基づいているが、それは一方で信用金庫の直近での取り組みの方向性だけを代表しているとの懸念もある。特に近年の世界的潮流ともなっているSDGsの考え方やそれに連なるESG金融の動向は、金融機関に限らず一般企業も避けては通れない方向性であるとともに、わが国の金融行政上の方針の中で示される事

業性評価の重視などの要請も含めるとこれらを意識した対応の取り組みであるとの見方もできる。そこで、ここでは少し古い事例についても少し検討してみたい。

### 2.3.1 過去事例との比較（1）

monthly 信用金庫の 2011 年 10 月号には「高齢者を支援する」というテーマがあり、今回事例の対象とした、先の「高齢化社会に対応したサービスを考える」というテーマと重なるものがある。取り組み内容の比較で見えてくることもあると考え、番外の資料として提示する。

このテーマの下で、北海、三浦藤沢、きのくに、但陽、高松、の各信用金庫の事例が掲載されており、それぞれに工夫した取り組みを行っている。

まず、各信用金庫の取り組みに共通するのは、信用金庫としてできる地域貢献は何か、という問いかけからその取り組みが出発していることと、それぞれの取り組みが、報告時点でも相当の歴史を持っている点である。また、5 金庫中、3 金庫で認知症サポーター講座とその養成を全職員対象として行っている。これは、一定の期間を隔てた事例 4-1 や 4-2 と同じ取り組みであることがわかる。携帯助聴器や筆談器などの高齢者・障がい者向け設備の全店設置も 3 金庫で行われ、同じく殆どの信用金庫でこれらの取り組みのための専門部署を設け、職員をこれに対応させている。

但陽信用金庫では、阪神淡路大震災をきっかけに専門部署のボランティアセンターと地域共生課（ともに 1995 年設立）を発展させた形で独自の NPO 法人を設立（2000 年）して職員を派遣したり、信用金庫の渉外担当者による独居高齢者宅（当時 2,300 先）定期的訪問を行ったりしており、これは事例 4-2 の見守り活動にも通じるものである。高松信用金庫では、老人ホームへの慰問活動を 1964 年から毎年行っており、報告前年には 3 施設 400 名の入所者に職員一人一人手作りの慰問袋を渡す活動に発展している。

### 2.3.2 過去事例との比較（2）

次に、monthly 信用金庫を今回の選択対象からさらに 10 年分遡り（1999 年から 2009 年を対象）、直近〈特集〉とは編集方針が異なるとは言え、その時々での個別信用金庫の事例が掲載されている巻号の各事例標題をまとめたものが以下（表 2-3）の通りである<sup>8</sup>。

---

<sup>8</sup> 但し、2006 年～2009 年の事例については、一部抜粋としている。

それぞれの時代とその経済、社会環境の中で求められることからの影響は当然のことながら見られるものの、概ね信用金庫が地域への貢献として意識している取り組みの方向性に大きな変化があるようには見えない。

(表 2-3) 業界月刊誌「monthly 信用金庫」に掲載各金庫の取り組み事例 (1999 年～2009 年)

年	月	標 題	信用金庫名
1999	3	「産学連携ベンチャー育成基金」の創設について	湘南
1999	4	家庭介護講習開催について	同栄
1999	8	ドナーカードについて	相互/あおり
1999	12	地域との連携による展示会の継続開催について	しずおか
2000	2	当金庫の地域振興策“かわしん創発塾”21世紀へ船出	川崎
2000	2	情報相談サービス業務による地域への貢献“はましん経営塾”	浜松
2000	9	青年経営研究会の活動展開について	島根中央
2000	9	信用金庫の地域社会への役割について	静清
2001	1	当金庫における環境管理ISO14001認証取得について	兵庫
2001	5	介護社会の進展と信用金庫業務の一考察	太陽
2001	9	ボランティアサークル「ふれあい」の活動について	三浦藤沢
2002	6	企業再生支援、信用金庫のM&A仲介業務	横浜
2002	10	創業者支援制度について	帯広
2003	7	当金庫の起業支援・企業再生支援活動	大地みらい
2003	9	地域貢献活動としての「企業再生」「創業支援」	多摩中央
2003	10	中小企業の経営改善支援の取り組み	浜松
2003	11	地元中小企業の経営改善・再生支援を通じて地域社会の活性化に尽力	尼崎
2003	12	当金庫の創業支援・企業再生支援活動について	福岡ひびき
2004～2005	—	<b>「地域再生しんきん運動」推進事例</b>	
2004	1	当金庫の企業支援・創業支援業務について	横浜
2004	2	当金庫の地域再生への取り組み	碧海
2004	3	企業再生への取り組みと事例	金沢
2004	4	当金庫の企業再生・創業支援	大阪市
2004	5	当金庫の創業支援・経営改善支援業務について	岐阜
2004	6	地域にキラリと光る輝かしい金庫をめざして	大阪商工
2004	7	地域再生・企業再生支援への取り組み	福島
2004	8	地域企業との共生をめざして	巢鴨
2004	9	当金庫ビジネスサポートセンターにおける創業支援および新事業展開等の支援業務について	しずおか
2004	10	コミュニティ再生を目指した「企業再生支援」の取り組み	北海
2004	11	当金庫の経営支援活動について	大分みらい
2004	12	当金庫の地域再生への取り組み	中兵庫
2005	2	当金庫の中小企業再生・支援	熊本
2005	3	PPPによる地域活性化に向けた取り組み	八幡
2005	6	一歩踏み込んだ企業再生をめざして	福井
2005	7	地域経済を支え合う	伊達
2005	8	街に学生の力を	亀有
2005	9	当金庫の企業再生・地域再生に向けた取り組み	備前
2005	10	商品開発で地域再生を	高松
2005	11	歩みは地域の「夢」と共に	知多
2005	12	使命共同体の中核として貢献する	米子
2006～2009	—	<b>「地域活性化しんきん運動」推進事例(以下、各年度3金庫ずつに抜粋)</b>	
2006	8	地域が求める“創業支援”	東濃
2006	9	経営支援を通じた地域貢献	豊川
2006	12	地域でつながるしんきんと大学と企業	東京東
2007	2	「地域安全マップ」の作成について	青木
2007	8	大和川の水質改善をめざして	大和
2007	11	美しい多摩川フォーラム～官民一体の広域連携・協働による地域づくり～	青梅
2008	5	商店街活性化コンサルティングを実施して	平塚
2008	11	コウノトリを架け橋とした持続可能な地域社会の構築に向けて	但馬
2008	12	「唐津市の観光振興への提言」を策定して	唐津
2009	3	アグリビジネス支援活動「食と農を考える」	広島
2009	5	ボランティア定期預金で「世界の子どもにワクチンを」	大福
2009	12	駿河台大学、市役所、商工会議所との連携による地域活性化への取り組み	飯能

### 第3節 事例の分析

以上の通り、前節の具体事例については、①創業・起業支援に関するもの②知的資産経営支援に関するもの③空き家等の活用に関するもの④高齢化社会への対応に関するもの⑤地域産品の拡販支援に関するもの、という5テーマの15の事例についての報告を整理し、まとめたものであった。

#### 3.1 分析の視座

一般的に、企業にとって市場に提供すべき財やサービスは、それが他の企業では提供することが不可能であるような特別なものでない限り、当該企業の持ちうる資源を最大活用して、より良いものをより低価格でより早く提供することによって、市場内での競争力を保つ努力をしている。

地域金融市場における信用金庫にとっても、競争、競合相手がある限り金融サービスの提供は、より利便性があり、競争力のある価格（借入であれば低金利、預金であれば高金利）で、タイムリーなサービスを提供する努力が欠かせないことが重要であることは言うまでもない。

これを実現するには効率性を重視する必要がある、信用金庫の本業を広い意味での金融サービスの提供と定義しても、この分野からあまりに距離のある活動に信用金庫の人的・物的資源を使うことは、当然に制限されるべきであろう。

ところが、具体的事例の選出の過程で既に意識されていることであるが、前節で示した諸事例は、信用金庫にとってそれほど珍しい取り組みであるとは考えられないものの、例えば「空き家等の活用支援」であるとか、「高齢化対応サービス」といった分野やその取り組み内容を見ると、金融サービスと言う範囲からは、無関係でないとしても相当距離のある、本業からはかなり離れた分野、内容であると言わざるを得ない。

こういった側面に注意しながら、それぞれの取り組みの意味を理解してゆく必要があると考える。

##### 3.1.1 創業・起業支援に関するもの

創業支援、起業支援に関する事例について、事例1-1から事例1-4までの4信用金庫、4例を取り上げた。まず各事例を見て気づくことは、それぞれがこれらの目的を達成するための専門的な組織や施設を設置していることである。

事例1-1の巣鴨信金では事業創造センター（S-biz）、事例1-2多摩信用金庫ではインキュベーション施設（ブルームセンター）や創業支援センターTAMA、事例1

－3 京都中央信用金庫では地域創生部という本部組織内部の独立した一部署、事例 1－4 の沼津信用金庫は経済産業省が各県に置く事業引継ぎ支援センターや後継者人材バンクと連携・活用するスタイルではあるが、実際の後継者難ニーズと起業ニーズのマッチングには、信用金庫独自の「ビジネス塾」や「経営者クラブ」という仕組みや組織で支援を行っている。

創業・起業支援と一口に言っても各信用金庫それぞれの地域性や経済環境によって課題やその対応は多様である。そして、それらの様々な課題を抱える顧客のニーズを直接発掘するのは各支店とその担当者であるが、その課題の大きさから考えてもそれらの対応策や、ましてや解決策となると、信用金庫組織全体、具体的には本部の一部署や関連会社として専門的に特化して対応する何らかの組織や施設を設置し、さらに各自治体や商工会等関係団体も含む地域全体と協力できる体制を整備する必要に迫られる<sup>9</sup>、ということであろう。

当然のことながら、本部組織といっても本部の組織の本来業務である営業部門や管理部門等それぞれの部署は、それぞれ信用金庫の経営と業務運営のために配置されている。従って信用金庫にとって、これらの地域全体と連携しつつ課題解決に対応するための専門部署の設置や施設・設備確保等はそれなりの負担を伴う。また、物的のみならず、潤沢ではない中での人員の手配やその教育・研修等の負担はさらに大きいものと考えられる。

### 3.1.2 知的資産経営支援に関するもの

知的資産経営の支援に関する事例は、全体の中でも数少ない比較的新しいテーマではある。ここでは、事例 2－1（呉信用金庫）と事例 2－2（桐生信用金庫）の 2 例について見てゆく。

地域性は全く異なるものの、両金庫に共通することは、地域における製造業のウエイトが高いということである。このことが、製造業の技術であるとか、そのノウハウといったことへの関心を通じて、各金庫の取引事業者の事業展開や発展にこれらが密接に関係するという問題意識の高さの背景となっている。

呉信用金庫の事例では、広島県の中小企業技術・経営力評価制度の活用により、金融機関が財務諸表中心の企業評価をしがちであるのに対して、その技術やビジネスモデル、ノウハウも含めた評価で企業価値の客観性を高め、企業のメリットにつなげて

---

<sup>9</sup> 実際、事例 2－1 のように信用金庫内に専門窓口を設置するだけでなく、関係団体への人員派遣等も行われている。

いる。ここでも、運営母体である地元公益財団の産業振興機構に信用金庫職員 1 名を派遣するなど人的な支援を行っていることがわかる。

桐生信用金庫の事例は、本部専門部署の中小企業センターで取引先事業者の課題解決策を提供する体制から具体的な成果を得た事例である。その事業者が開発した技術が特許庁の制度により「知財ビジネス評価書」の作成に結びつきこの企業の客観的評価を高めると同時に、桐生信用金庫も日本弁理士会主催の知的財産活用表彰を受賞(金融サポート部門)した。金融サポート部門というのは、金融機関がサポートしたケースを表彰する賞であると想像されるが、このケースは言わば金融機関が本業の金融を通じてではなく、支店が顧客の課題を聞き取り、本部部署がその課題解決策を示し、企業の技術力の PR や販路の拡大に資することとなった事例であるとすれば、もはや金融サポートという範囲を超えているようにも見える。

この場合も、取引先事業者と専門組織との間をつなぐ信用金庫職員には、金融知識と異なる知識・スキルが必要となり、この人員の育成、確保にも苦労が伴う。

いずれの事例も、顧客のメリットは比較的短期に、ある程度目に見えるものとなっている場合もあるが、信用金庫サイドの本業上の成果は短期的には実現せず、現実問題としてはコスト先行であり、成果は長期的なものにならざるを得ない、ということである。

### 3.1.3 空き家等の活用に関するもの

空き家の利活用に関する事例として、事例 3-1 (一関信用金庫)、事例 3-2 (朝日信用金庫)、事例 3-3 (大和信用金庫) を検討するが、テーマは一つであるものの、この 3 信用金庫については地域性や経済状況、立地環境など、どの面からもバラエティに富んでおり、それぞれへの対応の仕方も様々である。

ところが、この空き家問題はある意味全国共通の課題である人口減少と密接に関連しており、この人口減少問題は需要の低下を通じて、事業経営上の大きな関心事へとつながっている。

一関信用金庫の事例は、一関市と連携して空き家活用の覚書締結、そこから信用金庫の商品である促進ローンの金利優遇を行いその販売を推進するという、ここはオーソドックスな取り組みである。ところが、一方で、地元高校生や高等専門学校生に対する就学補助金や卒業後の地元就職支援のための基金設立<sup>10</sup>などは、これにより若者

---

<sup>10</sup> 20 百万円の融資でなく、給付型奨学金への基金であるところは、象徴的であるとも言える。

の地元定着を促し人口流出の緩和を目的とする、長期的な視点に立った取り組みである。

都市型の朝日信用金庫では、地域の特徴を利用した古民家再生という手法で、文化保護的な意味も含めて、国のまちづくりファンド支援事業を活用した独自のファンドを設立し、様々な支援を行っている。

事例の古民家利用の定食屋創業の案件で特に注目すべきは、出店近辺の飲食店分布や販売価格帯のデータといったマーケティングリサーチからそのデータベースを作成するというかなりの手間暇がかかる作業を、信用金庫が最も得意とする地元地域をくまなく訪問して情報を集めるという手法で行うことによって支援した、と言う点であろう。信用金庫には、これに対応した人員と時間を営業に回した場合の機会費用が発生している。

大和信用金庫の所在する奈良県桜井市も人口減少、少子高齢化は例外ではない。自治体、商工会、まちづくり協議会などとともに立ち上げた「桜井まちづくり株式会社」や株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）と連携した「やまと観光活性化ファンド」を中心に、商店街の衰退防止、活性化も視野に、コミュニティカフェ、高級レストラン、高級町宿などの創業を空き家活用で事業の資金面という本業部分も含めて支援した。まさに地域ぐるみ、行政機関、各団体等々を巻き込んで地域の将来像を描く核としての活動は、商工会などの役割と比肩する幅広いものと言えよう。

#### 3.1.4 高齢化社会への対応に関するもの

わが国全体の課題でもある高齢化社会問題への取り組みは、当然ながら各信用金庫でも、強く意識されている。ここでの3事例、事例4-1（巣鴨信用金庫<sup>11</sup>）、事例4-2（湘南信用金庫）、事例4-3（沼津信用金庫<sup>12</sup>）についても、そのことは伺える。

まず、巣鴨信用金庫での全店に認知症サポーターを配置するに至る過程で、受講の企画、準備や役職員の受講と学びに費やした時間というものは、報告に具体的記載はないものの膨大なものであることは想像に難くない。また、豊島区他2区の地域包括支援センターの職員との交流会開催等を通じて、意思疎通、情報共有を行い、消費生活センターと連携した問題解決や社会福祉協議会との事務統一努力等により様々な成果を上げていることについても、それぞれの取り組みに費やした本部専門部署、支店担当者等の時間は相当なものであろう。しかも、これらによって得られた成果は、地

---

<sup>11</sup> 創業・起業支援事例でも取り上げ

<sup>12</sup> 同上

域や高齢者の利益に確実に繋がっているが、信用金庫の成果としては、短期的には未だコストの域を出ていない、と言うよりコストのまま終わる可能性すらある。

横須賀でも高齢化は高度に進んでいる。地域の中心にある湘南信用金庫の事例では、ここでも信用金庫ならではの最も得意とする戸別訪問渉外活動を応用した、地域の見守り活動によって、必要情報を所轄市町村と共有するなどしている。また、東京近郊4信用金庫と設立した成年後見法人の取り組みも、巣鴨信用金庫でも見られた認知症サポーター講座の全職員受講と横須賀市からのサポーター認定も、沼津信用金庫に見られる湘南信用金庫の取り組みに触発された成年後見人法人の独自設立も、それらの成果は全て、将来的に地域や地域の高齢者の利益として実現され、信用金庫には一定のリスクが伴う上、利益としてはさらに先の将来の利益として実現されるか、実現される保証もないものなのである。

### 3.1.5 地域製品の拡販支援に関するもの

最後の事例群は、地域製品拡販としてまとめた3事例であるが、事例5-1（鳥取信用金庫）、事例5-2（渡島信用金庫）、事例5-3（おかやま信用金庫）と、地域も鳥取、北海道南部、岡山と離れている以上に、具体的な取り組みの内容や方法もそれぞれにユニークであり一括りにすることはなかなか困難ではある。しかしながら、地域の産品を地域の名とともに全国に広げて行くという信用金庫自身の目的というよりも、地域商社・地域ブランド・町村起こしといった共通点から、地域そのものを盛り立て、活性化するという取り組みであるということが出来る。そして、その結果が比較的ダイレクトに、短期的とは言えないまでも信用金庫にも跳ね返るという意味での共通性がある事例と言える。

鳥取信用金庫の事例については何より地域全体、信用金庫と信金中央金庫、全国信用金庫協会の連携、1市4町、鳥取信用金庫を含む3つの地域金融機関の協力が奏功して株式会社地域商社と通りの設立を実現し、信用金庫取引先事業者も含む地域農林水産物や加工食品の販売促進が可能となったことに意味がある。また、渡島信用金庫の事例は、地域商社が協同組合形式で設立され、渡島信用金庫としては、組合の特別賛助会員としての支援と同時に、その協同組合商社のアンテナショップを同信用金庫札幌支店のインブランチストアとして、無償貸与した点に大きな特徴がある。さらに、おかやま信用金庫の場合に特徴的なことは、地域産品の共同開発やブランド化などが地域の事業者だけでなく、地域の活性化、ブランドの有名化等を通じて地域そのものの価値向上、ひいては地域住民にも恩恵が及ぶと考えている点である。そのため

におかやま信用金庫はビジネス交流会、事業者への助成金制度、若手や後継経営者の組織化などによる、長期的視野の支援を行っている。

### 3.2 分析の総括

以上で取り上げられたテーマのそれぞれの事例も含めて、このような事例と同様の取り組みは信用金庫以外の金融機関でも行われることは多い。その取り組みがそれぞれの組織経営にとってどのような意味を持つかについて、比較することには困難がつきまとうが、ここでは、先の各事例についての共通要素を中心に全体としてどう理解すべきなのかについて考える。

まず初めに、いくつかの事例で見られたように、そしてこの5事例以外にも事業承継、スポーツ・文化、商店街活性化、観光などといったことでも、信用金庫として取り組むには、専門組織の設置や、仮にそれができない場合でも少なくともそれを専任できる人材の配置は必要となる。加えて、そのためには施設・設備に止まらず、対象人員や関係する支店職員も含めた、教育・訓練・研修を伴う場合も多い。

それらの課題への対応が、信用金庫の企業行動として重要な取り組みであるとともに、そうであればこそ長期的に取り組む必要があることも併せて考えると、それらの情報やノウハウの集約と継承はそれに専任できる人材の教育、育成があって初めて可能になるからである。

専門組織・人材の必要性とも関連して、それ以外の職員、これは主に支店職員が中心<sup>13</sup>となるが、彼らは顧客との接点に位置する職員であるため、営業や事務管理といった一般の業務や研修等の知識習得に加えて、これらの業務（相談業務、広い意味でのコンサル業務）の実践に時間を使う必要が避けられない。このことによって支店職員、殊に渉外営業担当者は、他の効率化手法を持たないという前提で、営業活動時間を削ってでも相談業務に時間を使わなければならない、というジレンマに陥る可能性があり、場合によってはそのことによる機会費用が発生してしまう。

もちろんこれは、信用金庫の目的に沿った活動を行っていることによって生じることから、結果として地域やその構成員、会員、利用者への利益の還元となりそのこと自体に問題はないのかもしれない。ただ、地域などの利益の発生と信用金庫の利益の発生には、大きなタイムラグが生ずることになる。

---

<sup>13</sup> 本部の専門部署に配置された専任の職員は、新しい業務や知識の習得という負担はあっても、基本的にその業務の事を中心に仕事を行えばよいので本人の負荷が特に大きいわけではないが、支店職員は通常業務にこれが追加されるイメージとなる点、注意を要する。ただ信用金庫全体で言うと人的経営資源不足の問題が生じる。

以上見た以外にも、事例に含まれる様々な取り組みの結果、比較的短期間に地域の利用者、会員などの資金調達を促し融資案件につながったり、商品提供につながったりする事案は存在することは確かである。ところがこれらについては、様々な事例の中でもあまり多く見られるわけではない上、例えば創業支援のようなケースでは融資に結びつくケースは比較的多いものの、事業実績のないため信用リスクも高いという面もある。従って、そもそも収益的成果を期待して、あるいは目的にして取り組んでも短期間で採算のとれるようにはなりにくい可能性も高い。

象徴的には、事例 3-3 の朝日信用金庫の「谷根千」の足を使った飲食業マーケットリサーチや事例 4-2 の湘南信用金庫の渉外営業担当者による「地域の見守り」活動、事例 5-2 の渡島信用金庫の支店内アンテナショップの無償貸与など、その手法や内容の深さ、物的なものより人的な要素によりウェイトのかかった取り組みは、短期的決算で結果を問われる業態（特に上場の株式会社銀行）では相当程度の困難を伴うと考えざるを得ない。

#### 第 4 節 信用金庫の費用特性

預金を集めて貸出を行う、あるいは市場で運用を行いその利鞘が収入となり、資金決済や資金移動のための為替業務等の手数料による収入を得る、という地域の金融機関である信用金庫の本来の業務に加えて、前節で取り上げた様々な具体例のように信用金庫の人的・物的資源を相当程度投入する活動(=業務)の存在がより明確になった。

もちろん、これらの取り組みが信用金庫に独特のものということではない。近頃は金融機関による顧客の本業支援ということが叫ばれ、顧客の事業に対して各金融機関も躍起になって販路拡大や仕入先紹介などを目的としたビジネスマッチングの取り組み、創業支援、事業承継など企業のライフステージに合わせた取り組みなどを積極的に強化している。

しかしながら、信用金庫の場合はこのような取り組みそのものが、それぞれの時代に応じた変遷はあるものの長い歴史を持っている。また、前節の事例での分析でも見られる通り、それぞれの取り組みへの関わり方も、人的な関係を中心に、成果が長期間にわたって実現されることと相俟って、取り組み自体が継続的である。その分野も多様であることに特徴が見られ、信用金庫の規模・体力に比しての負荷は相対的に大きいと考えられる。

そこで、この節ではコミットメント・コストをキーワードにこの点について考察する。

#### 4.1 コミットメント・コスト

滝川[2014]では、「①地域の中小企業・個人等からの期待は、貸出の実行に当たって、信用リスクに応じた適正金利よりも低い金利での貸出を余儀なくされる。中小・地域金融機関が、リターンに比して過大なリスクを負担することはコミットメント・コストである。②中小・地域金融機関にとっては、その営業地域においてどのような評判を有するかということは非常に大きな関心事である。地域における悪評の発生（レピュテーションリスク）を恐れ「再生困難な中小企業との取引の継続」,「不採算店舗であっても撤退することなく営業を提供」といった過大なリスクを負担することはコミットメント・コストである。③地域の中小企業・個人等からの期待は、地域の中小企業・個人等にとっては長期的にはプラスであるが、金融機関にとっては短期的にマイナスとなる取引を求められる。中小・地域金融機関が、リターンに比して過大なリスクを負担することはコミットメント・コストである。」<sup>14</sup>と、それぞれのリターンに比しての過大なコストがコミットメント・コストであると指摘している。

これに従えば、地域からの期待や逆に風評への恐れが過大なリスクを中小・地域金融機関に強いることとなり、確かに適正金利より低い貸出金利や不採算店舗の廃店の回避などは実際に有り得ると考えられる。しかしながら、これらはどちらかと言えばコミットメント・コストの消極的な側面を中心に捉えている。

一方前節の事例の通り、信用金庫の場合は組織のコモンボンドとしての地域ということからも、積極的な意味でのコミットメント・コストは有り得ると考えられ、そこで展開された取り組みに課せられる様々な費用はコミットメント・コストそのものということができる。

ところが、問題となるのはこのコミットメント・コストが、消極的か積極的かという捉え方は別として、コストとして存在し、かつその負担が過大なものであるとしたら、それを負担する経済組織の継続性というものをどのように理解すべきなのか、ということである。

#### 4.2 地域金融機関の費用非効率性

村本[2020]では、「金融機関の競争力・効率性については、規模の経済性・範囲の経済性を中心に議論されてきたが、これらの議論の前提にあるのは、ミクロ経済学的に短期的な利潤極大化行動を行った結果である。」<sup>15</sup>と述べている。

---

<sup>14</sup> 滝川 [2014] pp.252 (4)

<sup>15</sup> 村本 [2020] pp.131

これは金融機関も自由競争の下でプライス・テイカーであるとすれば市場価格＝限界費用となる生産量において利潤が最大になることを意味する伝統的なミクロ理論の前提ということであるが、同じ村本 [2020] で、金融機関も含めた企業組織の非効率性は、資源配分上の非効率以外の全ての非効率を含むとして、Leibenstein の X 非効率性の概念を用いて、いくつかの非効率性の例示を行っている<sup>16</sup>。

X 非効率性には確かに費用最小化の前提はなく企業組織内では費用非効率が発生する、その費用非効率の原因は当然のことながら、経営者のスラックであったり従業員の不注意であったりとネガティブなものが想定されることになる。

そこで、コミットメント・コストの問題に戻ると、信用金庫の場合のコミットメント・コストには先述の通り、組織のコモンボンドに根差した、ポジティブなコミットメント・コストが有り得るということになるが、同時にこれは X 非効率性の要因として、費用非効率の原因になりうるものと考えざるを得ない。

収入最大化と費用最小化により実現する利潤最大化であると考えたと、信用金庫の場合<sup>17</sup>は、収入最大化は一般企業と同様に最大化を図りながら、費用に関しては最小化すべき費用最小化の努力を最大限行った上で、ポジティブなコミットメント・コストは積極的に支出<sup>18</sup>する。その結果として利潤は最大化されず抑制されたものとなり、この支出は言わば投資や開発費にも似た支出であるということになる。

#### 4.3 播磨谷 [2011] の利潤効率性と費用効率性

播磨谷 [2011] の金融審議会「我が国金融業の中長期的な在り方に関するワーキング・グループ」第 5 回会合での発言や資料によると、費用関数と利潤関数に基づき両方を計測することで、地域銀行と信用金庫のパフォーマンスの問題を分析している。

これによると、費用効率性を「個々の事業体の非効率性を非負の確率変数として定義し、フロンティアとの乖離度として大きさを捉え、非効率な事業体ほどフロンティア（理想的な費用水準）から上に乖離する」、利潤効率性は「非効率性の定義は費用効率性と同じだが、非効率な事業体ほどフロンティアから下に乖離する」と定義し、「いずれも非効率な事業体ほど 1 から乖離した小さな値を取る」<sup>19</sup>ということである。

---

<sup>16</sup> (1) 経営者の経営スラック、(2) 一般従業員の不注意や怠惰、(3) 大規模組織の階層性による情報伝達の不備など、同上 pp.132

<sup>17</sup> 金融機関の生産物をどう考えるかという本質的な問題にも関わることかもしれないが、ここでは地域銀行などと同じ条件で考える。

<sup>18</sup> これが人的資源を代替的に使用したような場合などは、人件費に変動がなく収入の減少という形を（機会費用として）とるかもしれない。

<sup>19</sup> 播磨谷 [2011] 資料 pp.8

この前提で、地域銀行（地方銀行・第二地方銀行グループ）と信用金庫を比較すると、どちらの場合も、有意に費用効率性>利潤効率性の関係が先行研究と整合的に見られる。そして、費用効率性に関しては有意に地域銀行>信用金庫の関係が得られ、利潤効率性では有意な違いは認められないという結果であったとの報告がなされている。発言内容にもあるように、これは地域銀行の方が信用金庫よりも費用効率性が高いということであり、逆に利潤効率性では、若干信用金庫の方が高いというものの、有意ではなかったということであった。

これについて、先の村本〔2020〕では、この結果について触れ、「費用効率性が信金で劣後している理由が何か、協同組織性がその所以であるかもしれないが、その指摘はない」<sup>20</sup>と述べている。

これについては、一つの仮説が考えられる。金融審議会の資料には明記が無いのでわからないが、生産物に対する費用にはフローとしての営業経費も含まれていると考えられることから、信用金庫の費用効率性が低いのは、上述のようにコミットメント・コストが地域銀行よりもウエイトとして多く含まれていることが、その一因なのではないか、ということである<sup>21</sup>。

しかしながら、もしそうであるとするならば、信用金庫はただでさえ信用リスクの多い取引先を抱えて、その経営は地域金融市場の競争の中で、一層困難になって行くことになる。

#### 4.4 信用金庫の会計的特性

この点について考察するため、以下の仮定を前提に地方銀行と信用金庫の簡単なモデルでの比較で考察する。

〈仮定〉

- (1) 株式会社 A 銀行と B 信用金庫の生産物はともに地域の中小企業や個人に対する貸出金とそれ以外の資金運用収益、役務取引収益とし、費用は資金調達費用、役務取引費用、営業経費とする。
- (2) 簡単にするために、A 銀行と B 信用金庫の  $t-1$  期末の貸借対照表は全く同じである。
- (3)  $t$  期の終盤、決算を控えて、このまま現状維持すれば A 銀行は最終の当期利

---

<sup>20</sup> 村本〔2020〕 pp.135

<sup>21</sup> そうすると、それは広くは協同組織性がその所以である、と言えなくもないが、それよりもむしろそれを効率性の優劣というように捉えるべきかどうかという問題である。

益見込みが 100 百万円となり、これを全額配当に充てる計画である。

- (4) 他の条件が A 銀行と全く同じ B 信用金庫は 90 百万円を地域に対する複数の社会貢献事業のために人件費や物件費として支出し、当期利益見込みは 10 百万円となり、10 百万円を配当とする計画。
- (5) A 銀行と B 信用金庫はこのようにして両者とも t 期末の決算を迎えたとする、結果としてそれぞれの t 期の貸借対照表 (B/S) と損益計算書 (P/L) の t+1 期への繰越金は殆ど同じ (税金の問題は一応無視する) となる。

この仮定の結果として、A 銀行の配当は株主に対する資本コストとして社外流出、B 信用金庫の支出は営業経費として費用計上、配当として社外流出し、ともに 100 百万円は B/S 上に資産として残ることはない。

#### 〈考察〉

この場合、A 銀行に B 信用金庫のような行動ができないわけではないが、株主への説明は難しい面があるかもしれない。一定の制約、抑制は働くと考えられる。逆に B 信用金庫に A 銀行のような行動は配当制限もあり不可能である。内部留保としてなら可能かもしれない。

B 信用金庫のこの支出は、地域へのコミットメント・コストであり、具体的には物件費や人件費などの経費として支出されることが想定される。この場合、全てということは無いかもしれないが、地域への貢献の内容によっては、将来へ向けての投資や開発費的な意味を持つ。つまり何がしかの将来キャッシュフローを生む可能性のある支出であるとする、仮に繰延資産として 90 百万円計上できるとすれば<sup>22</sup>、90 百万円は今期の利益となり、以降何期かに亘ってこれに見合う収入がもたらされる可能性があるとともに資産は適時に償却される、ということになる。

それに対して、現実の会計で起こることは、B 信用金庫に関しては、当期 90 百万円は費用として計上され、それに見合う利益が、将来何期かに亘ってもたらされる、ということである。

言い替えれば、資産性のある人件費を中心とした支出を、信用金庫は全て費用として每期キャッシュアウトしてゆき、その資産性に見合う一定のインカムが長期にわたってもたらされるということである。

もちろん、A 銀行の場合も、キャッシュアウトされた配当が株主の手から、A 銀行への取引を通じて還流されるという可能性もあるが、地域という観点から考えればこ

---

<sup>22</sup> 現実にはもちろん会計上ありえない。

れは限定的であろう。

重要なのは、信用金庫にとってこれを可能にするのは、金融機関として単年度であっても赤字を出せないという意味での最低限の利益の確保を行えば<sup>23</sup>、その制約の範囲内で、会員や地域に対する様々な形でのコミットメント・コストの拠出は可能だということである<sup>24</sup>。そして、それが場合によっては翌期以降、長期的収入を生む可能性を含んでいる、と考えられるのである<sup>25</sup>。

#### 4.5 開発費としてのコミットメント・コスト

映画などの映像作品の制作の際に、脚本やキャストの調達等制作の前段階で必要な準備に対して発生する費用を **Pre-production cost** と言い、**Pre-production**<sup>26</sup>は **Development** とも言われ、まさにこの費用は開発費ということなのであろう。

信用金庫の業務は継続的で一本の映画製作のようなプロジェクト的な仕事とは全く異なるものの、そうだととしても業務の準備段階で先行的に費やされる諸費用の効果として、それが長期間にわたって収入キャッシュフロー化される、ということは前節の事例でも明らかであろう。

ここで、実際の信用金庫の会計処理としてはあり得ないが、上記のような積極的な意味でのコミットメント・コストが、仮に開発費として認識され、当期の繰延資産として計上されるとどうなるかを改めて図示したのが図 2-1、2-2 である。

まず、図 2-1 が、モデル信用金庫の通常の会計処理によって  $t-1$  期の貸借対照表が  $t$  期の損益計算書を経て、 $t$  期の貸借対照表に推移したものである。

図 2-2 が同条件<sup>27</sup>で、コミットメント・コスト（例えばそのための人件費）の一部が繰延資産（このケースでは 10 単位）に計上できたとして、 $t$  期の貸借対照表が出来上がったことを表現している。

---

<sup>23</sup> 信用金庫の出資金の配当についても、出資金の一人当たり（法人も含む）の平均金額は 90 千円程度であり、配当率を 3%程度としても、せいぜい 3 千円ぐらいのものである。

<sup>24</sup> もともとの協同組合会計の原点でもある。

<sup>25</sup> もちろん、これが、有意ではなかったものの地域銀行より「利潤効率性では、若干信用金庫の方が高い」ということの原因である、と言うのは言い過ぎであろう。

<sup>26</sup> 寺澤 [2011]

<sup>27</sup> 細かくは税金等には影響が及ぶ。

(図 2-1) モデル信用金庫の t-1 期の B/S から t 期の P/L を経て t 期の B/S へ至る流れ図・A

B/S (t-1期)

資産		負債	
現金	0		
貸出金	1,000	預金	
有価証券	500		1,200
土地・建物	500	負債性引当金	100
繰延資産	0	出資金	10
貸倒引当金(一)	-200	利益剰余金	
総資産	1,800	総負債	490
		総資産	1,800



P/L (t期)

経常収益	200
資金運用	100
役務	50
その他の業務	30
その他の経常	20
経常費用	150
資金運用	40
役務	30
その他の業務	10
経費	50
その他の経常	20
経常利益	50
当期純利益	30
出資配当	1
	29



B/S (t期)

資産		負債	
現金	29		
貸出金	1,000	預金	
有価証券	500		1,200
土地・建物	500	負債性引当金	100
繰延資産	0	出資金	10
貸倒引当金(一)	-200	利益剰余金	
総資産	1,829	総負債	519
		総資産	1,829

(図 2-2) モデル信用金庫の t-1 期の B/S から t 期の P/L (2) を経て t 期の B/S (2) へ至る流れ図・B

B/S  
(t-1期)

資産		負債	
現金	0	預金	1,200
貸出金	1,000		
有価証券	500	負債性引当金	100
土地・建物	500	出資金	10
繰延資産	0	利益剰余金	490
貸倒引当金(—)	-200		
総資産	1,800	総資産	1,800



P/L(2)  
(t期)

経常収益	200
資金運用	100
役務	50
その他の業務	30
その他の経常	20
<b>経常費用</b>	<b>140</b>
資金運用	40
役務	30
その他の業務	10
経費	40
その他の経常	20
<b>経常利益</b>	<b>60</b>
当期純利益	36
出資配当	1
	35



B/S(2)  
(t期)

資産		負債	
現金	25	預金	1,200
貸出金	1,000		
有価証券	500	負債性引当金	100
土地・建物	500	出資金	10
繰延資産	10	利益剰余金	525
貸倒引当金(—)	-200		
総資産	1,835	総資産	1,835

現実にはあり得ない、図 2-2 の状態を想定する意味は、もし、実質的には資産性があり長期間にわたってキャッシュフローを生む開発費的なコミットメント・コストが存在するとすれば、図 2-1 の（現実の）損益計算書ではこの部分が全て費用として支出され、当期の利益を圧縮することになる代わりに、当期に投下された開発費的費用の効果のうち翌期以降に収入として計上されるキャッシュフローは、同期には無コストで実現されることとなる。これは考えようによっては、毎期の利益が平準化されずボラティリティの高いものとなることを意味するが、逆に無コストの収入を将来へ向けて先送りしているとも言えるのである。

図 2-2 の世界であれば  $t+1$  期以降、（仮に 3 年間で償却だとして）年間 3.3 単位の償却に見合う、期を超えて実現するキャッシュフローの増加分は  $t+1$  期に減殺されるので各期の利益は平準化される。

## 第 5 節 おわりに

信用金庫にとって「利益第一主義でない」ということは、信用金庫個々の企業自身の利益を第一とはしない、第一にすべきは個々の信用金庫が存在する地域と会員、会員予備軍である利用者の利益を第一とする、と言う意味に他ならない。それも、これは信用金庫の経営理念であり、ある意味イデオロギーである。

しかしながら信用金庫は、完全競争とは言えないまでも地域金融市場で現実には厳しい競争を繰り広げながら継続的に経営されなければ意味がないことから、このイデオロギーの下で利潤を最大化することを求められているのである。

これは、実は株式会社の地域銀行にも概ね当てはまることではある。それでは何が異なるのか。それは究極的には利潤の行き着くところ、獲得された利潤の社外への流出の仕方と還流の仕方が異なるということである。

一方は、協同組合という組織の特性を生かして産み出した利潤をいかに共益的な目的に近いところへ集中的に届けることができるか、もう片方は株式会社のより洗練された効率性でその成果物を私益的に分配・拡散し、いかに広い社会全体の厚生を高めようか、この違いと言っても良いかもしれない。

成果物の大きさ、つまり社外への流出量そのものもその地域的広がりも、どちらも間違いなく地域銀行の方が大きく、その分社会的厚生も大きいと考えられる。しかしながら、その流出範囲は信用金庫の方がより狭く、地域にピンポイントで届けられるため、その結果が組織の利用機会、取引機会の頻度と関係性の深さに反映して流出したキャッシュフローが還元される可能性を高めることになる。そこで、信用金庫のコ

ミットメント・コストは長期的なスパンで見れば一定の効率性を備えた地域限定の開  
発費、投資であるという意味を持つと考えられるのである。

いずれにしても、そもそも利潤追求の意義を理解せず、利潤動機が希薄である信用  
金庫や、共益に資する利潤動機が、私益に向かう地方銀行の利潤動機の強さと比較し  
て弱い信用金庫はコミットメント・コストを十分に賄えないため、苦しい競争を強い  
られることになるだろう。

## 参考文献

- [1] 浅野 忠克「機会費用概念をめぐる最近の議論」『アジア太平洋研究』, No.35,2019年1月。
- [2] 一般社団法人全国信用金庫協会「信用金庫」,2011年1月～2011年9月号,2011年11月～2018年6月号,2011年10月号第65巻第10号,2018年8月号第72巻第8号,2018年9月号第72巻第9号,2018年12月号第72巻第12号,2019年6月号第73巻第6号,2019年11月号第73巻第11号。
- [3] 一般社団法人全国信用金庫協会ホームページ,<https://www.shinkin.org/>
- [4] 塩谷 雅弘「銀行業におけるコスト効率性の要因に関する実証的研究」『国際公共政策研究』,第4巻2号,pp.113-129,<http://hdl.handle.net/11094/6656>
- [5] 金融審議会 金融分科会 第二部会「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」,2003年3月。
- [6] 金融審議会 金融分科会 第二部会「地域密着型金融の取り組みについての評価と今後の対応について」,2007年4月。
- [7] 澤山 弘「リレーションシップ・バンキングと「コミットメント関係」」『信金中金月報』,2003年8月。
- [8] 鈴木 誠「わが国コミュニティーバンク（信用金庫・信用組合）の効率性に関する検討」『季刊個人金融』,2019年秋号, pp.92-102,一般財団法人ゆうちょ財団,2019年11月。
- [9] 滝川 好夫「信用金庫の貸出金利決定」『信用金庫のアイデンティティと役割』,千倉書房,2014年4月10日。
- [10] 田口 健太「一般費用関数を用いた自治体病院の非効率性分析」（一橋大学公共政策プログラム）,<https://www.ipp.hit-u.ac.jp/consultingproject/CPR2005.html>
- [11] 田中 敬文「非営利団体の行動と経済モデル」『季刊社会保障研究』,30巻4号,pp365-372,国立社会保障・人口問題研究所,1995年春。
- [12] 寺澤幸弘「プロダクションコスト」UNIJAPAN,2011年,<http://unijapan.org/co-production/producer.html/>
- [13] 播磨谷 浩三「地域金融機関の効率性の分析－主要な検証課題の現状と課題

ー」金融庁金融審議会“我が国金融機関の中長期的な在り方に関するワーキング・グループ”,2011年10月14日,[https://www.fsa.go.jp/singi\\_kinyu/wgroup/gijiroku/20111014/html](https://www.fsa.go.jp/singi_kinyu/wgroup/gijiroku/20111014/html) 及び、同~/wgroup/siryoku/20111014/02.pdf

[14] 村本 孜「価値準拠のバンキング・モデル研究」ーリレーションシップ・バンキングの高度化に向けてー, <https://www.yu-cho-f.jp/research-study/19937.html>

### 第3章 信用金庫の非営利性とその所有者

#### 第1節 はじめに

日本の経済は、戦後の復興期から高度経済成長期を経て、プラザ合意、バブルの発生とその崩壊、さらに失われた20年とも言われる低迷期から、足許では情報技術の急激な進展により、新たな局面を迎えようとしている。また、それに伴い少子化や高齢化等の影響とともに、この間の社会の変化も大変激しいものであった。

そのような時代の中であって、地域金融機関のひとつである信用金庫とその制度は、昭和26年（1951年）に信用金庫法が施行されて以来、既に70年近くの時を経ようとしている。法制定に到るまでの短からぬ歴史をも加えれば、この制度は実に長い間にわたって地域金融に一定の役割を果たしてきたと言える。しかしながら、現在においては大きな時代の転換点にあって他業態の地域金融機関がそうであるように、信用金庫やその制度もその存在意義を改めて問われている。

そこで、本章では今後の信用金庫制度のあるべき姿を見通すためにも、その準備として、信用金庫の企業行動の特徴を分析し理論化への足掛かりを築きたい。

1960年代以降、特に欧米において企業組織に対する経済学的研究が発展してゆき、ウィリアムソンらによる取引コスト理論、ジェンセン＝メックリングらによるエージェンシー理論、ダムゼッツやハンスマンらによる所有権理論等々に代表される諸研究が大きく進展した。これら「組織の経済学」による企業組織の分析は充実してきているものの、その研究対象の企業組織というのは当然のことながら株式会社が中心であったことも事実である。

一方で戦後、国家と市場という二元的経済秩序を前提とする福祉国家への期待とその限界や衰退が目当たりされる中で、市場の失敗とともに政府の失敗が認識され、それにつれて国家や市場を補完するものとして重要視されることとなったのは第三の経済秩序としての民間非営利組織である。大きく分けて米国と欧州では民間非営利組織に対する考え方は異なるが、欧州においては近年社会的経済として民間非営利組織のプレゼンスが高まっている。

そのような流れの中で民間非営利組織の分析に組織の経済学を応用する試みもなされ始めていることを踏まえて、これらを手掛かりにして信用金庫の分析を行うとともに、その特徴的な組織行動の理論モデル構築に向けての一步を踏み出したい。

#### 第2節 協同組合としての信用金庫

一般に地域金融機関であると位置付けられる信用金庫という存在を理解するため、

先ず明らかにしなければならないのが、協同組合（協同組織<sup>28</sup>）という組織形態についてである。

近年では政府と市場という二元的経済秩序から、第三の経済秩序に属する経済組織として、協同組合を含む非営利組織や社会的経済が注目される場面が多くなっている。これは、経済システムを「市場と政府」であるとか、「自助と公助」といった二元論で捉えるのは自ずと限界があり、資本主義の様々な矛盾や政府の非効率といった問題を補完する、第三の道としての協同組合や社会的経済（共助）という切り口に期待が寄せられている、ということであろう。この点については後でも少し触れるが、信用金庫法が制定された当時と現在では社会・経済環境も異なる。ここではそういった足許での流れからはひとまず離れて、協同組合というものの性格について少し整理しておく必要がある。

## 2.1 協同組合の定義

協同組合というものは、一言で言うと一体どういう存在なのか。

1895年に設立された国際協同組合同盟（ICA、本部=スイスのジュネーブ）は、世界の協同組合の連帯を図るための国際機関であり、国連に登録された国際NGOとしては世界最大のものである。

そのICAが1995年の同組織の総会で決定した「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」の冒頭に、以下の協同組合の定義が記されている。

「協同組合とは、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人びとの自治的な組織である。」

この定義は、国際的に共通し、かつ様々なタイプの協同組合を包摂できる、ある意味で最大公約数的な定義ではあるが、協同組合の何たるかをシンプルかつ明確に表している。

この定義を信用金庫にそのまま当てはめて見ると、「信用金庫とは、共同で所有し（=会員制度）民主的に管理する（=会員一人一票制）信用金庫組織と事業を通じ、共通の

---

<sup>28</sup> 信用金庫業界では自らを協同組織と呼び、協同組合とは言わない。信用金庫法の第一条に「協同組織による信用金庫」との表現があること、信用協同組合とは異なり中小企業等協同組合法ではなく信用金庫法という特別法に基づいていることによって組織名称が「信用組合」でなく「信用金庫」であること、そのメンバーも組合員ではなく会員と称されることなどがその理由だと考えられるが預金の受け入れについては会員に限らないという点で、協同組合としては不完全であるという考え方から協同組合類似組織と見做されているという認識もあるのかもしれない。呼び方はどうであれ、後に述べる通り協同組合であることにはちがいないので、以下協同組合として論ずる。

経済的ニーズと願い(=地域と中小企業や個人への円滑金融の提供)を満たすために自発的に手を結んだ人びと(=会員の加入・脱退自由)の自治的な組織である。」ということになる。

このように、この定義が信用金庫についても概ね当てはまるとの印象は強いが、いくつかの部分で僅かな違和感も存在する。例えば下線の箇所。その前の共同で所有する、というところも含め、企業組織が“民主的に管理されている”、“自治的な組織である”というのがどういうことを意味するのか。民主的については確かに一人一票制という議決権の在り方で説明できるように見えるが、ガバナンスの実態としてどうなのか、さらに外部組織によって管理されないという意味ともとれるが、自治的な組織とまで言えるのか、については議論の余地があると思われる。

この民主的・自治的組織という、協同組合の組織としての非営利性ということにも関連する問題と、信用金庫の共同所有という問題については、次の節以降であらためてもう少し詳しく検討を加えてゆく。

## 2.2 協同組合の種類

協同組合は、その目的や機能によって様々な種類に分類することが可能であり、事実ICAやIYC(国際協同組合理年)全国実行委員会などによる分類、それぞれの根拠法にもとづくものなど様々な分類があるが、ここではわかりやすくシンプルな滝川[2012]、[2014]による、以下の分類整理に従う。

- ① 労働者協同組合
- ② 生活協同組合
- ③ 金融(信用)協同組合
- ④ モノ生産事業者協同組合
- ⑤ サービス生産事業者協同組合

この分類によると、まず経済主体を生活者(①、②)と事業者(③、④、⑤)に分け、次に事業者を金融事業者(③)と非金融事業者(④、⑤)に分類している。

信用金庫の場合は言うまでもなく、③の金融(信用)協同組合に分類されることとなる。ここで言う経済主体を会員・組合員(=利用者)と考えると、信用金庫は個人ローン等の消費者金融を利用する個人の会員(組合員)も多く存在することから、②のうちに含まれる、消費者協同組合の側面もあると言える<sup>29</sup>。さらに、金融機関が生

---

<sup>29</sup> このように信用金庫を消費者協同組合と考えるならば、信用供与(融資)というサービスを会員(組合員)に対して行う協同組合は、その原資となる資金(預金)は言わば仕入れにあたるわけで、仕入先までもが会

産加工した情報を提供するというサービスを行う事業者であるとすれば、⑤のサービス生産事業者協同組合に分類できるという考え方も可能かもしれない。

いずれにしてもこの分類に従うと、わが国の金融協同組合としては、信用金庫をはじめ、信用協同組合、農林系統金融機関、労働金やそれぞれの中央機関等が含まれると考えられる。

### 2.3 わが国の法人法制上の協同組合

わが国の法人法体系上は、一般法として協同組合一般についての「協同組合基本法」というような統一的法律があるわけではない。信用金庫法や農林中央金庫法のように個別の協同組合の種類ごとに制定された特別法や、複数の組合態様にわたる定めをなした中小企業等協同組合法（事業協同組合や信用協同組合等が含まれる）といった法律が独立し、混在している。

明治 29 年制定の現行民法以来、わが国の法人はその組織の目的にてらして営利法人と公益法人（非営利法人ではなく）という分類がなされてきた。その結果として営利を目的とはしないが公益目的とも言えない組織について法人格の付与がなされにくかったことを背景に、個別の必要に応じて特別法により法人格が付与されるという歴史が築かれてきた。

剰余金の分配に制約があるとは言え、公益目的と言うより組合員の利益に資する（共益的）という協同組合は、まさにこれに該当する。

時代が変遷して、平成 13 年の中間法人法の施行により、協同組合は中間法人として法的に一般化されたものの、その後平成 17 年の会社法、同 18 年の一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下一般社団法人等法という）の制定整理により、わが国の法人は、大きく営利法人（会社法）と非営利法人（一般社団法人等法）という軸によっても分類されることとなった。これに伴い中間法人法は廃止（平成 20 年）された。中間法人は一般社団法人へ引き継がれたことから協同組合は個別の特別法上も、新たな一般社団法人等法上も非営利法人ということで法律上の位置づけとしては概ね整合的となった。

### 2.4 信用金庫法制定の経緯

わが国の信用金庫制度の底流には、国内で遡れば、鎌倉時代以来の相互扶助組織、

---

員（組合員）である必要性は特にはない。従って少なくとも、これをもって協同組合と呼ばない理由にはならない。

無尽講や頼母子講（相互銀行=現在の第二地銀のルーツ）などの仲間内金融・庶民金融といったものの歴史が存在し、幕末の思想家、二宮尊徳の報徳思想といったものの影響もそこには見られるとされる。

信用金庫制度の発端としては、明治期に入ってドイツの信用組合に学んだ品川弥二郎、平田東助らによって制度導入が企図され明治 24 年に提出された信用組合法案である（ところがこの法案は審議未了で不成立）。その後、主に農業者・労働者のために明治 33 年に制定され、大正 6 年の改正により都市部の中小商工業者のための金融に資する市街地信用組合の制度を内包した産業組合法が制度のルーツとなる。

さらに時代が下って、上記の市街地信用組合の制度が昭和 18 年には市街地信用組合法として産業組合法から独立・分離されたが、その後昭和 24 年の中小企業等協同組合法の制定（現在の信用協同組合の根拠法）により市街地信用組合への制約が強化されたことを契機に、昭和 26 年の信用金庫法制定へと直接的につながって行ったのである。

これらの流れを見てゆく中で、まず注目に値することは、品川・平田の信用組合法案の条文の中には、既に組合員外からも預金を受け入れることができることが明記されている点である<sup>30</sup>。さらに、当時両名が学んだドイツの産業・経済協同組合は、主に農村適合型のライフアイゼン式組合と中小商工業適合型のシュルツェ式組合という二つのタイプの原則に基づくものに大別<sup>31</sup>され、品川・平田が導入しようとした信用組合はシュルツェ式原則のものを考えていた、という事実がある。この両式には様々な相違点があるが、特に重要であると思われるのは、剰余金の処分に対する考え方である。シュルツェ式原則では剰余金の配当を可とし、ライフアイゼン式原則では、剰余金は不分割積立金（組合員共有）と考えている。これは、後述の協同組合の非営利性の議論とも強く関連することであると同時に、現在の農林系統金融機関と信用金庫の協同組合性の特徴的な相違にもその痕跡を残していると言える。

いずれにせよ、不成立であったとは言え、彼らの目指した信用組合制度の中に既に現在の日本の協同組織金融機関の在り方の重要な性格や信用金庫制度の特徴を決定付ける要因が見られるのである。

---

<sup>30</sup> 中原 [1974]

<sup>31</sup> 第二次大戦後もドイツライフアイゼン協会（DRV）とドイツ協同組合協会（DGV=シュルツェ系）に分かれていた協同組合協会は、1972 年の上部機関 DGRV（ドイツ協同組合ライフアイゼン中央会）の発足により一体化され、後には卸・サービス、消費協同組合の中央協会も含めて 4 つ（DRV、BVR、ZGV、ZdK）の主な協同組合協会を傘下に有している。

## 2.5 信用金庫法にみる協同組合としての信用金庫

ここまで信用金庫を金融協同組合という分類の中で論じているが、あらためて信用金庫の協同組合性について検証してみたい。

まず、ここでは先の法制上の位置づけに引き続いて、信用金庫法の条文に沿って特に重要であるものを中心に見てゆく。

第1条は「この法律は、国民大衆のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資するため、協同組織による信用金庫の制度を確立し、金融業務の公共性にかんがみ、その監督の適正を期するとともに信用の維持と預金者等の保護に資することを目的とする。」として、信用金庫法の目的を謳っている。目的の中に会員（組合員）に対する言及がないことから、信用協同組合等との比較では協同組合性が希薄であるという指摘<sup>32</sup>もある。しかしながら、“協同組織による制度確立”という文言で協同組合性を表し、また敢えて“国民”ではなく“国民大衆”という表現で対象を限定する一方で、預金者が必ずしも会員とは限らないことを意識して預金者等の保護ということを明記したところに信用金庫の特徴がある、と考えるべきであろう。

第2条は、ここで信用金庫の人格が法人であることを規定している。

次に、第7条では、信用金庫が一定の条件の下<sup>33</sup>、協同組合の私的独占禁止法適用除外対象の組合であることについて規定している。このことにより、信用金庫が法的には、紛れもなく相互扶助を目的として中小零細の事業者、個人を会員（組合員）とした協同組合であることが表明されている。

続いて、第11条には、出資について定められており、信用金庫の会員が間接的有限責任であることが明記されている。

最後に重要な条文として第57条があるが、ここでは剰余金の配当について定めている。制限付きではあるものの、会員に対する剰余金の分配を認めている。ただし、この配当は上限規制があることから、利益配当としての性格よりも出資額に応じた利息相当、という性格のものであるという考え方もある。

それよりも、信用金庫法の条文には解散・清算時等の残余財産の分配についての明記がなく、個別の信用金庫の定款で定めるという立て付けになっており、結果として

---

<sup>32</sup> 滝川 [2014] pp.30~31

<sup>33</sup> 一定の条件 ①小規模の事業者又は消費者の相互扶助を目的とすること  
②任意に設立され、かつ、組合員が任意に加入し、又は脱退することができること  
③各組合員が平等の議決権を有すること  
④組合員に対して利益配分を行う場合には、その限度が法令又は定款に定められていること  
(傍点筆者、利益分配を行うこと自体は否定せず制限を加えている)

残余財産の分配を否定したものとはなっていない。

一方で、信用金庫法（昭和 26 年）とは法制定の時代背景が大きく異なるものの、先述の一般社団法人等法（平成 18 年）の第 11 条 2 項には、剰余金配当請求権および残余財産請求権のいずれか一方であっても、これを社員に付与する旨の定款を無効とすることが定められている。従って、現在のわが国の法制上の考え方としては剰余金の非分配は非営利法人としての厳格な条件であるとされていることがわかる。

その意味で、一定の条件の下で非営利法人とされる協同組合の法律上の位置づけとしては整合的であると言うものの、非営利の重要な要件であるとされる剰余利益の非分配（non-profit-distributing）という一面からは、特別法上の非営利法人の考え方との間に考え方の違いがある。言い替えれば、わが国においては営利—非営利の境界を剰余利益の非分配ということだけで判断しているのではない、もしくは非分配の内容に一定の幅を認めている、とも言える。

### 第 3 節 協同組合・信用金庫の非営利性

前節では、信用金庫が協同組合であり協同組合はわが国の法制上、非営利法人とされることを確認したが、そこには一定の矛盾が存在するようにも見える。

本節ではその点について、今度は法的・形式的論点よりも、実質的・経済的議論を軸に、協同組合・信用金庫の非営利性という側面から少し掘り下げてみたい。

#### 3.1 欧米における協同組合の非営利性

協同組合・信用金庫の営利—非営利問題を検討する前に、非営利性の考え方や営利—非営利の境界に関する欧米各国の一般的な状況について概観する。

先ず米国では、米国財務会計基準審議会（以下 FASB）の非営利組織を識別する基準においては、剰余利益の非分配ということが厳密にとらえられている。FASB が公表する概念報告書 SFAC 第 4 号（非営利組織による財務報告の目的）において、①資源提供者が経済的便益の受領を期待していないこと②非営利目的であること③所有主請求権がないこと、を非営利組織の要件としている<sup>34</sup>。従って、協同組合は制約があるといえども構成員に剰余金の分配を許すことから非営利組織であると見做されておらず、米国ではこれが主流の考え方（仮にアメリカ的アプローチと呼ぶ）と見られる。

次に、ドイツでは法的には大陸法の考え方に沿って、法人の非営利性と構成員への

---

<sup>34</sup> 黒木 [2013] pp.150

剰余利益非分配ということが英米法の場合ほど強く結びついていない（仮にヨーロッパ的アプローチと呼ぶ）。当該法人の目的が主に営業（経済的）か主に非営業（非経済的）かで営利・非営利が分類され、組織体が営利目的の経済社団と非営利目的の非経済社団とに大別されている。その中で協同組合は営利目的の経済社団に分類されていることから、株式会社と並列的に営利企業（=みなし商人）であるという扱いになっており、これはスイスなどでも同様である<sup>35</sup>。

フランスの場合は、協同組合に関する法体系はその歴史的過程により、日本の場合のように複雑であり各個別協同組合に関する法律で定められている。しかしながら一方では、1947年に制定された協同組合共通的な協同組合の地位に関する法が存在する。

フランスにおいては従前より協同組合が会社（フランス語で言う *société*）なのか社団（同じく *association*）なのかについては議論があったところ、その後の経済社会の変化に伴い、この地位に関する法が1992年に改正され、第1条に追加された第3号で、協同組合は会社（*société*）である旨の規定がなされた<sup>36</sup>。これは、営利・非営利という判別そのものではないが、ドイツのみなし商人のように非営利組織でないという位置づけと考えられなくもない。但し、後にも取り上げる通り、フランスにはもともと「社会的経済」という考え方があり、これには他の非営利組織とともに、協同組合も包摂した概念となっている。

いずれにしても、米国、ドイツ、スイス、それにフランスも加えれば、アメリカ的・ヨーロッパ的どちらのアプローチかに関わらず、また理由はそれぞれ異なるものの、協同組合は非営利組織とは区別して考えられているのである。

日本、米国、ドイツ等それぞれの国の協同組合が全く同じものであるわけではないので、日本で非営利組織であるとされる協同組合が米国・ドイツ等で非営利組織ではないと分類されたとしても、そのこと自体に必ずしも重要な意味があるとは言えない。「法人をその目的に従って「営利」と「非営利」に大別するというのは、世界的にみて普遍的な分類の方法ではない」<sup>37</sup>という意見もある。

### 3.2 非営利企業としての協同組合

前節での検討の通り、ある組織についての営利—非営利を単純な二分法で捉えるの

---

<sup>35</sup> 明田 [2014] pp.62

<sup>36</sup> 齊藤他 [2018] pp.19

<sup>37</sup> 前田他 [2004] pp.206 神作の発言

はなかなか困難である。ここでは先行研究のいくつかにおける、協同組合を企業とみなす視点から、この問題をもう少し詳しく掘り下げる。

### 3.2.1 Salamon の非営利組織

非営利組織研究の先駆者でありアメリカ的アプローチの代表格でもある Salamon L.M.[1994]によると、非営利セクターの六つの特徴は以下のように整理されている。

1. 公式に設立されたもの（組織化された法人を想定）
2. 民間（非政府機関という意味）
3. 利益分配をしない（組織の所有者に利益を分配しない）
4. 自主管理（外部組織によって管理されない）
5. 有志によるもの（自発的な参加・管理）
6. 公益のためのもの（公共の利益に寄与）

これらを協同組合であるわが国の信用金庫に当てはめて見ると、項目 3. と 6. 以外は特に問題なく信用金庫にもそのまま当てはまる。6. の公益のためという項目については、金融が（地域）社会のインフラであると考えれば公益に近いと言えなくもないが、会員のための組織とすれば、広くとらえても共益的ということになる。

ただ、3. の扱いについては、前述の通り考え方の分かれるところである。この 3. 項をもって、アメリカ的アプローチにおいて顕著な、剰余利益の非分配をより厳格に適用するという方法をとれば、わが国の信用金庫は非営利組織ではないということは可能である。また、ここには、後に述べる組織の"所有者"をどう捉えるかという問題も含んでいる。

確かに米国においては、非営利セクターは本来その所有者に利益をもたらすことを第一義的な目的としないとする考え方が主流である。しかしながら、その代表格とも言える Salamon も、この非営利セクターを大きく会員奉仕組織と公共奉仕組織に大別した上で、協同組合は会員奉仕組織として非営利セクター全体の中には位置することを示している<sup>38</sup>。ただ、米国では内国歳入法第 501 条の各項で免税資格を得られるのは公共奉仕組織のみとなっていることから（ただ公共・会員奉仕の区分は必ずしも厳密ではない）、協同組合は一部のものを除いて税法上の特典については得られない。そういった理由もあり、米国では非営利組織といえば税法上の特典が得られる公共の利益に寄与するものが注目され、彼自身も公共奉仕団体を中心に非営利セクターを分

---

<sup>38</sup> サラモン L.M. [1994] pp.36

析している。このように非営利セクターを公共奉仕団体と狭く捉えれば、協同組合はこの範囲からは外れる、ということになる。

### 3.2.2 Hansmann の非営利企業

同じく米国の Hansmann H.B. [1980] は、民間の非営利組織を大きく、その財政基盤と組織管理主体で分け、さらに財政手段としては寄附 (donative) と商業活動 (commercial) を、管理主体としてはメンバー相互 (mutual) によるか事業家的 (entrepreneurial) なものにまかせるかにそれぞれ分け、結果として四つのカテゴリーを示している。この Hansmann による四つのカテゴリーのうちでは、事業家に管理・運営される二つのカテゴリーに属する非営利組織を nonprofit enterprise、つまり“非営利企業”としている (図 3-1)。

(図 3-1) The Four Resulting Categories by Hansmann H.B. [1980]

	mutual	entrepreneurial
donative	Common Cause National Audubon Society political clubs	CARE March of Dimes art museums
commercial	American Automobile Association Consumers Union country clubs	National Geographic Society Educational Testing Service community hospitals nursing homes

出所: The Yale Law Journal vol.89, Number 5, April 1980  
Henry B. Hansmann "The Role of Nonprofit Enterprise", pp842

因みに、FASB のリサーチ・レポート「非営利組織における財務会計:概念的論点に関する探索的研究」[1987] (いわゆるアンソニー報告書) によると、ビジネス組織に該当する利益志向でない非営利組織を“独立採算型非営利組織”としており、これが意味するところを Hansmann の図 3-1 で言うと、entrepreneurial と commercial の交差する部分 (濃いスクリーンで表示) であり、信用金庫を含む一定の協同組合はここに属する<sup>39</sup>と考えるのは不自然ではない。しかしながら、Hansmann 自身は非営利組織の剰余利益をその組織支配者に分配することを禁じた利益非分配制約 (non-

<sup>39</sup> mutual と commercial の交差するところとする方が信用金庫制度の立て付けに沿っているが、専門家による経営という方が実態 (会員と理事のエージェンシー関係) には即している。

distribution constrain) を重視し、協同組合に認められている会員に対する純利益分配権限を理由に、非営利組織の中には入らないという見方をしている。これは Hansmann が、営利組織に比べて非営利組織の方が情報の非対称性の存在による供給者の機会主義的行動を抑止するのに優位性があり、契約の失敗を回避できる機能がある(3.3の契約の失敗理論参照)と考え、この優位性は非分配制約から生じると見ていたことによる<sup>40</sup>。

一般的に企業という場合は、何らかの財やサービスを生産や提供することによって、それらを消費者や別の生産者に一定の価格で販売する事業体であると考えられている。“非営利企業”の場合はこれに剰余金の非分配制約があり、かつ、その事業管理主体が専門的経営者であるという条件が加わることになるということを意味しているが、非分配の制約の在りよう(制度)によってもその企業の行動にはバリエーションが生じると考えられる。

### 3.2.3 増地庸次郎の協同組合企業説

先にも述べた、非営利組織としての協同組合の民主的・自治的という性格が、企業という組織の与える一般的な印象との間で違和感を生ずる理由のひとつである。

これは、信用金庫を含む協同組合の一部は、実態として経済社会の中で企業として存在し活動しているという事実があるからである。この一般に使われる“企業”という言葉には、どうしても営利企業というニュアンスがつきまとうために、営利企業の組織運営が民主的・自治的である、というところに一定のミスマッチや違和感が生ずるのではないか。もちろん営利企業の組織運営が民主的・自治的であってはいけない、ということではなく、例えば株式会社に於いて民主的・自治的として想定される内容は非営利組織や協同組合のそれとは少し異なっているはずである。

そもそも協同組合が企業なのかどうかという論争には長い歴史が存在する。それらの論争の中で、増地庸治郎の企業形態論による協同組合企業説<sup>41</sup>によれば、非営利法人である協同組合が、営利性ではなくその経済性を目標に活動することが企業である所以であるとしている。ここで言う経済性とは、堀越 [1989] によれば、「一定の成果(給付)に到達するために最小の犠牲(費用)を払い、一定の犠牲によって最大の効果を獲得する一般合理主義の発現」であって、経済性は「経営の目標であるが、営利性は経営の目標ではなく、「営利性は、給付と費用の関係とは異なり、単なる給付よ

---

<sup>40</sup> 橋本 [1998b] pp.147

<sup>41</sup> 堀越 [1989] pp.209

りの差額剰余」<sup>42</sup>であるということになる。このように企業の概念を経営という観点から捉えることによって、ある一定の協同組合を非営利企業であると捉えることはできる。このような意味で、経営の実態からすれば信用金庫は非営利企業であるということとは可能であると言える。

もちろん、協同組合一般が企業かどうかという論争は引き続きあり得るわけだが、このことは協同組合というものの自体が相当な幅のある組織であることを意味しているに過ぎない。

### 3.3 非営利組織の存在意義に関する諸理論

非営利といわれる組織については、一般的にはその存在意義として政府の失敗や市場の失敗に対して果たす役割、つまりは補完的機能への期待が背景にあると言われている。

例えば、Weisbrod [1988] による公共財供給理論によると、公共財・準公共財の供給に際して、政府の供給はそれらの多様なニーズに対する平均的なものに止まり、必ずしも最適供給ができるとは限らない。一方公共財の性格上、その財に非排除性や非競争性がある場合、民間営利企業では価格設定の困難性から最適供給に失敗する可能性が高い。このような中で、非営利組織の補完的供給機能が発揮されるという考え方である。

同様に、Hansmann [1980] による契約の失敗理論では、営利企業においてはその営利性が機会主義を引き起こす要因になると考える。供給者と消費者との間に、提供される財やサービスに関する情報の非対称性が存在する場合、消費者がその財やサービスの適切な評価ができないことで供給者側の機会主義的行動から契約の失敗（contract failure）が発生する。そこで、非営利組織の持つ利益至上主義でない（非営利もしくは営利を主目的としない）というシグナルが需要者のモニタリングコストを引き下げる効果を持つことによって契約の失敗から生ずる非効率を緩和する、としている。

これらは、政府の失敗や市場の失敗に対する非営利組織の補完機能に関する諸理論であるが、もう少し積極的に消費者や利用者などの需要者側による供給側組織への参画を通じてこれをコントロールするという側面が非営利の組織にはあるとする考え方が存在する。これは、提供される財やサービスの公共財的な性質や供給者と需要者の

---

<sup>42</sup> 堀越 [1989] pp.212~213

間に存在する情報の非対称性による資源配分の非効率性を組織の意思決定への参画により緩和できるということを想定してのことである。

藤田 [1993] によれば、Ben-Ner はアメリカ的アプローチに反して、協同組合を非営利組織に含め、その存在理由を問うことから組織の理論化を開始しているとしている<sup>43</sup>。Ben-Ner [1986] では非営利組織の存在意義として、通常消費者は消費者余剰を最大化する行動をとり、営利企業は利潤最大化行動をとるために両者は対立関係にあるが、消費者が供給組織の意思決定に参画してその関係性が統合されて一体となった場合には消費者余剰と利潤の総和を最大化する行動をとるはずである、と考える(これは消費者協同組合そのもの)。そこから出発して、消費者をはじめとする組織の利害関係者、事業関係者がその組織をコントロールすることに関与するなどして影響力を行使することで、その目的に到達するというステイクホルダー・コントロール論<sup>44</sup>、消費者統制理論を理論化している。従って、有力なステイクホルダーである利用者＝組合員が一人一票の投票権を持つ協同組合を非営利組織に含めるのは彼にとって当然のことと言える。

### 3.4 信用金庫サードセクター論

前節までの検討を補強するために、ここでは別の角度からのアプローチとしてサードセクター論を取り上げる。

そもそも非営利組織という括り而言えば、NPO から認可地縁団体等まで、かなり広い範囲の組織を含むことになる。また、この非営利組織や NPO という言葉そのものの定義についても様々であり、現実に存在する組織を一律の基準で分類するのは困難で、一定の曖昧さを伴うことはやむを得ないことでもある。

ここでは営利－非営利の問題を少し発展させて、後 [2011] の言う“サードセクター”<sup>45</sup>という概念を導入することによって協同組合ないし信用金庫を改めて捉え直してみたい。

後 [2011] では、福祉国家の衰退や市民社会活動の拡大に伴い、政府行政セクター（公益）、企業セクター（私益）、サードセクター（共益）間の新しい分業・連携関係を築くために、わが国の複雑な制度的分岐と主務官庁制により把握が困難であった各種公益法人、特定非営利法人、協同組合、社会的企業などを広く包括し、“サードセク

---

<sup>43</sup> 藤田 [1993] pp.16

<sup>44</sup> 鈴木 [2009] pp.53

<sup>45</sup> 従来用いられてきた「第三セクター」、「三セク」などとは全く異なる意味で用いる、としている。

ター”として位置づけ研究することの意義を説いている。その中で、先にも少し見た民間非営利組織に関するアメリカ的アプローチ（非営利セクター論）とヨーロッパ的アプローチ（社会的経済論）をともに参考にしながら、わが国のサードセクターの範囲を設定すべきであると述べている。

そして、日本の場合、政府行政、営利企業と並ぶもう一つのセクターとしてのサードセクターは、各種協同組合や社会的企業をも含めたより広いものとして位置付ける必要があると主張している<sup>46</sup>。

同じく営利—非営利の境界問題に関しても、一定の利益配分を行う協同組合や社会的企業をどう位置づけるかは重要な問題であり、これはサードセクターについての米国流の理解と欧州流の理解との間に存在する重要な相違点、つまり米国流の剰余利益分配制約最重視の考え方と欧州流の組織の持つ社会的目的やその民主的統制重視の社会的経済の考え方との相違の問題でもあると述べている。

もちろん欧州流の社会的経済といっても、欧州各国の捉え方にはそれぞれのバリエーションはあるだろう。

2000年11月に CEP—CMAF (la Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Foundations) として設立された、現在の Social Economy Europe が行った 2002年6月2日の宣言による社会的経済の定義は以下のようなものであった<sup>47</sup>。

1. 個人と社会の目的の資本への優位性
2. 自発的でオープンなメンバーシップ
3. メンバーシップによる民主的な統制
4. メンバー・利用者および（または）一般利益の結合
5. 連帯と責任の原則適用の擁護
6. 自律的マネジメントと公的権威からの独立
7. 剰余のほとんどは持続的成長のため、メンバーの利益そして一般利益のために利用

そして、社会的経済に属する組織としては、協同組合 (C)、ミューチャリティー (M)、アソシエーション (A)、ファンデーション (F) の4つであるとしている。

このような社会的経済の考え方は、明らかに欧州由来の協同組合思想にその基礎を

---

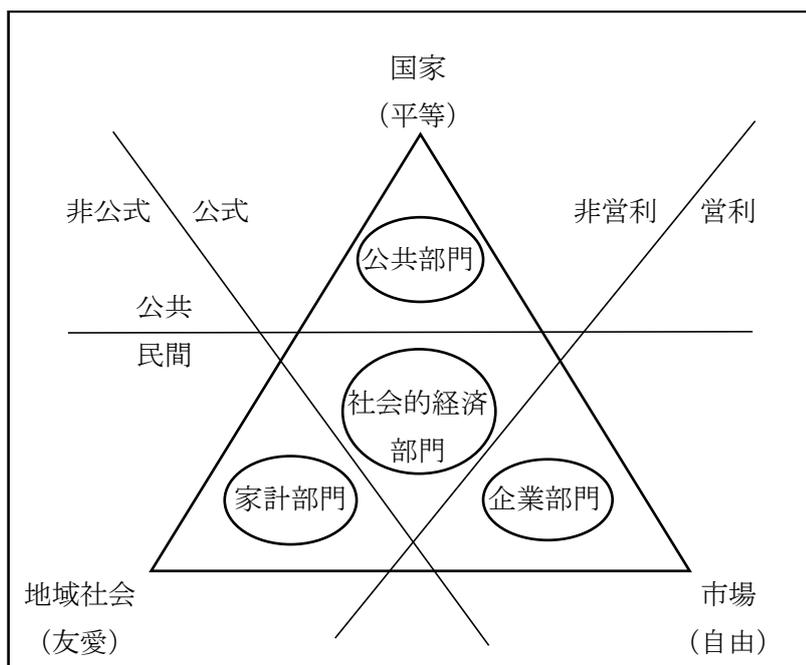
<sup>46</sup> 後 [2011] pp.3~5

<sup>47</sup> 今村 [2012] pp.55

において、三つのセクターの分業・連携を考える際には、単純に営利—非営利の境界で分類することに意味はなく、後 [2011] の言うように、日本のサードセクターの範囲を広く捉えることが適切であり、協同組合ひいては信用金庫もこのサードセクターに位置づけることで、よりその存在意義を正しく理解することができるのではないかと考えられるのである。特に、前掲の社会的経済の定義の項目 7. の「剰余のほとんどは持続的成長のため、メンバーの利益そして一般利益のために利用」における、メンバーの利益 (=会員の利益=共益) と一般利益 (=地域=地域の事業者並びに地域住民=組織共通の紐帯) というところは、信用金庫の本来の在り方にとって最も重要な部分である。

関連して、政治学者であり、社会的経済の中に協同組合の重要性を位置付けたスウェーデンのビクター・ペストフ (Pestoff V. [2012]) が作成した有名な福祉トライアングル (図 3-2) を示し、国家—市場—コミュニティの境界間の関係性を明確にした上で、これまでの検討を全体として整理すると、概ね次のようになる (図 3-3)。

(図 3-2) ペストフの福祉トライアングル



出所：2012年4月17日 農林中金総合研究所

2012 国際協同組合同年記念シンポジウム講演録

「共生する社会を目指して」基調講演 1 Pestoff V. pp.19

(図 3-3) 金融事業組織の目的と非営利性の関係

場面	目的	主体分類			わが国金融分野の具体例		営利—非営利
					経済学的	法制上	
国家	公益	政府・行政セクター			日本政策金融公庫		非営利
市場	私益	企業セクター・私的営利企業			株式会社銀行		営利
コミュニティ	共益	民間非営利セクター	非営利・協同組織 角瀬他[1999]	社会的 経済 セクター 後[2011]	信用金庫		非営利

### 3.5 非営利性と市場競争・共益的分配

ここからは本章の目的に沿って、協同組合一般ということではなく、より具体的に信用金庫のみに絞って検討を進める。

#### 3.5.1 市場内の存在としての信用金庫

先述の通りわが国でも一般社団法人等法など新しい法律の考え方では、剰余金の厳密な非分配が非営利の要件と考えられており、米国の考え方・アメリカ的アプローチに近い。一方、信用金庫法のような個別法では、歴史的な背景（例えば制度導入時のドイツの影響など）の中で、制約があるとは言え組織構成員たる会員への配当が認められていたり、定款に清算時の残余財産の会員に対する分配について定めることが許されていたりという具合にヨーロッパ的アプローチの影響を少なからず受けている。

事実、全国信用金庫協会は、そのホームページ上で「信用金庫は、地域の方々が利用者・会員となって互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関で、主な取引先は中小企業や個人です。利益第一主義ではなく、会員すなわち地域社会の利益が優先されます。さらに、営業地域は一定の地域に限定されており、お預かりした資金はその地域の発展に生かされている点も銀行と大きく異なります。」<sup>48</sup>という具合に、信用金庫は利益第一主義ではない非営利法人である、と宣言している。

これらの法律間で生じる矛盾は、個別の特別法が制定された時代と直近の経済・社会環境が大きく異なっているという、歴史的な時間経過と法制上のタイムラグに起因するという側面もあることで説明できたとしても、理由は異なるものの米国、欧州共に協同組合は非営利組織に属さないとする考え方と日本の信用金庫を非営利とする考

<sup>48</sup> 全信協 HP

え方の違いは説明できないままである。その意味では、中間法人（現在では講学上の）という考え方の方が理解はし易いのかも知れない。

角瀬 [1993] が言うように、「今日の協同組合が誕生当時の市場外の存在から市場内の存在へと大きく発展してきて」<sup>49</sup>いるという時代と環境に伴い、非営利組織の経済的、実質的な役割の変化が生じたものとも言える。これは欧州における“社会的経済”という考え方の広がりにも通じる問題であるが、協同組合の一つである信用金庫もこういった経済社会の変化に伴い、市場内の存在としての役割を期待されるウエイトが高くなったことは疑い得ない。

### 3.5.2 剰余利益分配先としての共益的所有者

営利組織・営利企業の目的は、例えば株式会社の場合を考えると容易に想像できるように“営利”の内容は明確に特定できる。それに対して“非営利”は、その言葉通り、そもそも“営利”でないということを述べているだけで、「剰余金の分配をしないことを法人の目的にすることはあり得ず<sup>50</sup>」、言わば“非営利”という目的が別に独立して存在するわけではない。

非営利の定義によるという問題もあるが、その意味するところは大きく二つあるとして考察してきた。即ち、①事業の目的が利益そのものでないこと②所有者への利益還元を行わないこと、である。①は利益の発生の有無やその分配の在り方に関わらず、利益の追求が事業や組織の中心目的ではない、ということであり、②は、事業を通じて発生した利益を、私益を求める所有者に分配しない、ということである。この二つは一見同じことのようにだが同じではない。

しかしながら、これに加えて組織の所有者の性格あるいは利益の分配先の性格がいかなるものなのか、という軸で見ることも必要なのではないか。②で想定されている所有者は私益的所有者であるが、公益的所有者、言い替えれば政府等の場合は問題にならないとしても、この所有者が共益的所有者のケース、言わば第三の観点から見るとどのようになるのであろうか。

言い替えれば、剰余金分配先としての所有者を公益目的・私益目的という二分法的視点でなく、公益が「不特定多数の者の利益に資するもの」であるとするならば、「不特定多数ではないが、目的の共通する一定多数の者の利益に資する」共益的所有という第三の観点を導入するわけである。

---

<sup>49</sup> 角瀬 [1993] pp.7

<sup>50</sup> 明田 [2014] pp.68

以上の関係を一旦まとめると、概ね図 3-4 のように整理できる<sup>51</sup>。このうち「営利」については、これまでの議論でも明確であるが、一般的な株式会社を代表して思い浮かべれば事足りることは前述の通りである。次の「非営利 A」と分類されたところは、現在のわが国の法制上の一般社団・財団法人が含まれるであろうし、組織目的が仮に利益重視であったにしても剰余利益の分配が私的所有者に対してではなく、所有者ではない第三者等であると仮定すれば、近頃の非営利型株式会社構想などを手掛かりとして可能だろう。さらに「非営利 B」についても、組織の事業目的が利益以外ということと市場競争と無関係であることを併せれば非営利の範囲としても問題ないと考えられる。最終的な目的が利益でも、その組織そのものの利益でなく業界や所属者の利益（共益）を目指す、例えば商工会議所などの経済団体等も非営利とすることが可能（「非営利 C」）である。

ところで、利益以外に目的の中心がある事業や組織とはどういうものなのか。ひとつには、社会的共通資本<sup>52</sup>と言われる自然環境、社会的インフラ、制度資本などに関連することが、その目的の主な対象であると考えられる事業や組織である。このうちの制度資本の中には、教育、医療、司法、文化といったものがあるとされており、金融も含まれる。そしてもうひとつは、貨幣的利益に対して、ある財・サービスや機関等が利用・使用できるということに意味がある財・サービス（クラブ財）を提供するという施設としての組織や事業の場合が考えられる。

このようにして整理してあらためて図 3-4 を見てゆくと、焦点となるのは、信用金庫を含む協同組合の一部が含まれるであろう、スクリーンのかかった部分である。つまり、事業目的は利益以外に中心があり、市場では同業種の営利企業と競争的に経営され、その剰余利益の分配は私益的でも公益的でもなく、共益的である組織の位置づけ、これがまさに信用金庫が直面している状況なのである。

---

<sup>51</sup> 信用金庫の実態に合わせて分析する目的のために、ここでは敢えて組織の所有者が共益的の場合について、さらにその事業が市場競争を伴う場合とそうでない場合とに区分している。

<sup>52</sup> 宇沢 [2000] 他

(図 3-4) 組織の所有者と非営利性の関係

分配 所有者 目的		発生利益の分配先		
		組織の所有者(構成員)		
		私益的所有者	共益的所有者	政府等公益的所有者 もしくは所有者無し
市場競争		参加		不参加
事業目的	利益	営利	信用金庫	非営利C 非営利型株式会社等
	利益以外		非営利B	非営利A

### 3.5.3 地域金融市場の中の信用金庫

以上を踏まえて、株式会社の銀行と信用金庫を図 3-4 の表に沿って比較して見ると、事業目的が利益中心（株式会社）で、発生した利益は私益的所有者（株主）に還元されるので株式会社銀行は営利。同様に事業目的が利益以外（会員と特定地域に対する円滑な金融の提供）で、発生した利益は共益的所有者（会員および特定地域）に還元されるので信用金庫は非営利 B、ということも可能であるが、市場競争への参加を避けられないことも考慮すれば、ことはそれほど単純ではない。

例えば上記のケースにおける株式会社銀行が仮に地方銀行である場合を考えると、地方銀行も株式会社である限り事業の中心目的は利益であるとしても、金融という制度資本を扱うという点は信用金庫と大きく変わらない。加えて、ある信用金庫とある地方銀行が、同様にしくは近接した地域で形成される地域金融市場の中で競争的に存在していることがごく一般にあることを考慮すれば、営利—非営利の区分から、その企業行動原理にどれほどの違いが生ずるのか。少なくとも、信用金庫の行動原理に相当程度の営利企業マインドが含まれていなければこの競争の中で淘汰されることは想像に難くない。

それでは、単純に信用金庫は営利企業なのか、ということに対しては否であることは、その行動原理の地方銀行との相違（これは改めて実証する必要があるが）からも明確である。

## 第 4 節 信用金庫の所有者

協同組合・信用金庫の非営利性の検討を通して、営利—非営利の境界問題は、これを分けるための要素として、ひとつには事業の目的そのもの、つまり営業目的か否かということと、今一つは事業の剰余利益の非分配制約の有無、ということがあった。

この剰余金の分配に関してはさらに加えて考えなければならないこととして、剰余金分配先としての組織の所有者を公益目的・私益目的という二分法的視点ではなく共益的所有という第三の観点を導入する必要がある、ということだった。また、この共益的所有者とは何を意味するのか、と言う問題も検討する必要性が生じてくる。それは言い替えれば組織の所有者が誰かという問題であり、信用金庫の所有者について明らかにするということである。

剰余利益の分配先とは事業の出資者、通常その企業の所有者ということが一般的には考えられるが、本節では、先ずこの企業の所有者ということから考えてみる。

#### 4.1 企業の所有者

所有という言葉は、使われる場面によって様々な解釈が可能である。民法による所有権の意味は、「一定の物を一般的、全面的に支配する権利」ということなので所有者とは、「一定の物を一般的、全面的に支配する者」ということになるのかもしれない。本章の目的に沿って組織の所有者となると、会社法的な解釈でも経済学的にも、やはり所有者は出資者ということになる。

ところが現代においては、例えば営利組織の代表たる株式会社を考えた場合、所有者は通常株主ということであるが、バーリ=ミーンズらによる所有と支配・経営の分離ということを持ち出すまでもなく、単純に出資者が所有者とまでは言えないという実態もある。特に大会社の株主は自益権たる剰余金配当請求権、残余財産分配請求権等と共益権たる株主総会の議決権、代表訴訟提起権等を持ち、全面的支配が可能な形式は整っているが、実態としては、株主と取締役の間のエージェンシー問題の存在などを見ても、会社の全面支配が可能とは言えない。

同様に、信用金庫の場合も、一般的にその所有者は会員とされている。ところが株式会社とは根拠法の違いや、議決権が一株一票でなく一人一票であるという決定的な相違があるにも関わらず、株式会社における取締役と株主の関係と信用金庫における理事と会員の関係は、ほとんど同じと行って良いほどに、所有と経営は分離されているのが一般であり、その意味で会員の所有とは言い切れない構造は同様である。一方で、それにもかかわらず株式会社と協同組織といった異なる組織形態が経済社会の中で併存しているという事実もある。

そこで、様々な組織形態がそれぞれ存在する意義について、組織の経済学の理論の成果を援用しつつ、この企業の所有者の問題を検討する。

## 4.2 所有者と組織形態

先にも紹介した、Hansmann H.B. [1996] では、企業の所有構造という観点から多様な組織の存在意義について言及している。それによると、企業の所有者 (owners) は組織をコントロールする権利と組織の残余利益を取得する権利という二つの形式的権利を同時に有する者と定義される。

企業組織には、Hansmann の言うところの **patrons** という、企業を取り巻く利害関係者 (ステークホルダーに近い) が存在する。その **patrons** らは、企業とはそれぞれの契約関係等を通じてその企業行動に影響を与え得る立場にある。一方、企業の所有者は当然ながら、先の定義に従った所有関係によって企業行動への影響を行使する。

これらの契約関係や所有関係は、その関係性を通じてそれぞれにコストの発生が不可避である。契約関係のコストとは、例えば契約者間の情報の非対称性に起因する市場の失敗から生じるコストなどであり、所有関係のコストとは、エイジェンシーコストに代表される組織のコントロール権や、残余請求権に伴うコストなどがある。これらの契約関係コストと所有関係コストの総和が最小となるような組織形態が存在するとすれば、これが最も効率的な組織形態となる、ということを示しており、中島他 [2004] ではこれを「ハンスマンの命題」<sup>53</sup>と名付けている。

Hansmann の問題意識は、これらの多様な **patrons** のうちから、誰が所有者になるのが最も低コストであり、結果としてより効率的な企業形態となるのか、という点にあったわけである。この **patrons** との間における契約関係コストを最小化する手段としては、**patrons** のいずれかを所有者にすべきであると言え、事実多くの組織で **patrons** のいずれかが所有者となっている。その中でも、最も契約関係コストが大きく、かつ同時にその所有関係コストが最も小さい者が所有者になれば両関係コストが最小化される。そしてそのような所有の在り方が多様な組織形態として反映されるということである<sup>54</sup>。

## 4.3 信用金庫の所有者

ハンスマンの命題を信用金庫の場合に応用してみるとどうなるのだろうか。先の中島他 [2004] によると<sup>55</sup>、信用金庫は消費者協同組合と位置付けられ、中小企業や個人に対する融資取引は情報の非対称性が存在することから、会員の契約コストは高い

---

<sup>53</sup> 中島他 [2004] pp.2

<sup>54</sup> 前田他 [2003] pp100~102

<sup>55</sup> 中島他 [2004] pp.13~14

と考えられる。また、取引関係者は地域が限られた住民あるいは中小企業ということで、同質性が高く集団意思決定が容易なことから所有関係コストは低くなると考えられる。以上から信用金庫の所有者が会員であることは合理的であると結論付けている。また、同様にハンスマンの命題から、契約コストの高い patrons であっても、同時に所有関係コストも高い場合については、誰にも所有権を与えない非営利組織（NPO）にすることが合理的であるとしている<sup>56</sup>。

先にも述べた通り、一般に信用金庫の所有者は会員と見做されている。これはおそらく株式会社の所有者が株主であるとされ、同様に信用金庫の会員の出資者としての立場を考慮すると、そう考えられるのは自然であり、上記のハンスマンの命題を信用金庫に当てはめた中島他〔2004〕の見解とも整合的である。

確かに中小企業金融や消費者金融に関する契約コストが高いことについては異論なかろう。しかしながら、所有関係コストについてはどうであろうか。地域の中小企業、地域の住民という括りで同質性が高く、意思決定が容易で低コストとなれば、主張の通り会員が所有者であることは合理的である。ところが、確かに広域・流動的・不特定多数の株主の場合と比べれば同質的とは言えるに違いないが、地域がある程度以上に広範囲であるとか、あるいは比較的狭域だったとしても都市部などの場合、会員数が量的に多いとか会員の属性が質的に多様だとかいった場合、また、そもそも地域の住民数の分母に対して会員の比率が低率であるとなればなおの事だ。その場合にも同質性の高さは保証されると言えるのだろうか。同質性が低く、意思決定にコストがかかるということになれば、その場合は、前述の通り誰にも所有権を与えない非営利組織とするのが合理的なのか。この結論は現在の信用金庫の実態からしても十分に納得できるものではない。

それぞれが営業する地域やその組織規模によっても、信用金庫を一括りにして論ずるのはなかなか困難であるが、少なくとも現代の信用金庫の実態から、所有者を会員だけに限定することは相互扶助の基本的な考え方からも範囲が狭すぎる。信用金庫の預金者は必ずしも会員とは限らない。実際に信用金庫の預金者に占める非会員の割合は全国の信用金庫を平均しても全体の8割に近い。しかし、それでもこれらの預金者（＝利用者）は殆どの場合地域の事業者・住民ないしは自治体等<sup>57</sup>であり、これらの非会員預金者の多くは会員予備軍（＝借手予備軍）でもある。さらに信用金庫の事業遂

---

<sup>56</sup> 中島他〔2004〕 pp.2,pp.7

<sup>57</sup> 近頃ではインターネットの普及により、地元だけでなく全国から預金を集めている信用金庫もあるが、これは制度の想定外であり、本来の在り方とは言えない。

行にあたって、組織の共通の紐帯（Common Bond）が“地域”であることに伴い必然的に営業地域が限定されており、その地域に対する信用金庫の負担する（殊に貨幣的なもの以外の、地域行事への参加などの様々な地域貢献活動）の大きさを併せて考えると、信用金庫の所有者は会員および利用者とその営業地域の住民・事業者と考えるべきである。

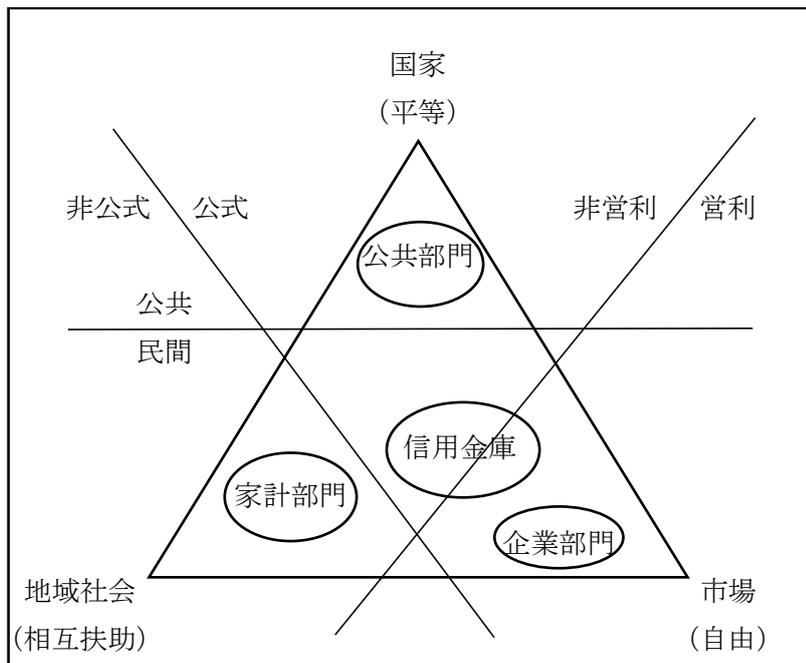
#### 4.4 信用金庫の共益的所有

営利企業は、言うまでもなく資本の提供者（経済的所有者＝必ずしも利用者ではない）に対して剰余金・残余財産を分配するものであるとすれば、非営利企業のひとつは前節まででも見てきた通り、その組織の構成員に剰余金・残余財産を分配しないものである。Ben-Ner A. and Gui B. [1993] による非営利組織の定義にかかる四つの基準に“受益者の特性”というものがあるが、この受益者の特性に着目して考えると、もう一つの非営利企業は、剰余金・残余財産をその企業の財やサービスの利用者とその企業の存在目的のために分配するものである、つまり剰余金・残余財産の分配先が共益的である場合ということが可能である。信用金庫について言えば、資本の提供者である会員（＝利用者）と会員資格の要件となる限定された地域とその構成員（会員資格のある預金者、さらには会員資格のある住民等）に対して分配することによって非営利企業としての役割が果たせると言える。

言い換えれば、信用金庫の事業によって生まれる、組織存続のためのもの以外の剰余金は、信用金庫の会員、預金者（＝利用者）、および信用金庫の事業の共通の紐帯（Common Bond）である“地域”、それはつまりところ地域内の会員外の事業者と個人生活者（ともに利用者予備軍）に還元されるべきであるということであり、この共益的所有は、地域による所有、community own ということでもある。

これをもって、敢えて先の図 3-2 のペストフのトライアングルを信用金庫用に修正すると図 3-5 のようになるのかもしれない。

(図 3-5) ペストフのトライアングルで見た信用金庫



出所：2012年4月17日 農林中金総合研究所 2012 国際協同組合年記念シンポジウム講演録「共生する社会を目指して」基調講演 1 V.Pestoff pp.19 ～ に筆者が加筆修正した。

信用金庫は非営利企業として利益獲得を目指す。その組織行動様式は地域金融市場内で競争に晒されていることを主な理由に、基本的には利潤極大化行動に相当近似した行動をとることが必要である<sup>58</sup>。但し、そこには営利組織とは異なる一定の抑制が働くとともに、事業目的に忠実であるために経済非効率な行動も選択されることがある。また、そういった行動を通じて生じた剰余利益、残余財産は組織構成員の私利、自利ではなく、企業目的である地域経済（事業者・消費者）への貢献と組織利用者たる会員の利益という共益のために分配されるという一点においても、株式会社の利潤極大化行動とは幾分異なったものとなるのである。

信用金庫は、地域に根差した言わば地域共益企業なのであり、その行動原理は“相互扶助のための利潤極大化行動”なのである。

## 第 5 節 モデル分析に向けて

最後に、ここまで検討してきたことを踏まえて協同組合である信用金庫の組織行動

<sup>58</sup> 村本 [2015] では否定的であるが。pp.52

の特徴を示す理論モデルの探求の方向性について述べる。

## 5.1 信用金庫の存在意義

改めて、先にも述べたより広く捉えたサードセクターそしてそのカテゴリー内にある信用金庫に期待される一般的な存在意義について概略を整理する。

まず市場の失敗ということについて、一つには営利企業により地域の市場が独占されるような事態が想定できる。次に情報の非対称性が存在する事業分野に対する対応、さらに契約が長期にわたるような事業分野における取引といったケースが考えられ、それぞれに消費者や利用者に不利益が生ずる可能性がある。

これらを具体的に地域の中小企業金融という事業に当てはめてみると、もともと信用リスクの高い中小零細企業への貸出、与信判断について、効率重視のトランザクションバンキングによって対応されると金融排除に至るといった場合や、特に高コストになりがちな中小企業のスクリーニングやモニタリング（情報の非対称性への対応）や長期にわたる資本性貸出（長期契約や実質長期の短期繰返し貸出による疑似エクイティ化）の必要性が生じた場合などが考えられる。

これらに対しては協同組合としての信用金庫が、限定された地域の、顔が見え評判を判断し易い会員に向けて本来のリレーションシップ・バンキング等による情報の非対称性の緩和を進めて取引コストの低減を図るとか、地域内相互的なプライシングの平準化を通じて、相互扶助を実現するといった役割を期待されることになる。

それは信用金庫の相互扶助の理念とも整合的であると同時に、信用金庫の存在意義そのものでもあると考えられる。

ただし、これらが競争的な市場の中で合理的な事実として成り立つのかについては今後丁寧に検証される必要があり、そのためには信用金庫の組織行動についてフィットする理論モデルを考える必要があると言える。

## 5.2 貸出モデルの前提

節 3.3 でも検討した通り、非営利組織の存在意義は、公共財や準公共財あるいは、一定の財・サービスの供給に際しての政府や営利企業の失敗を補完する機能にあるということであった。これに対して、金融もしくは金融サービスといったものが、これらの財・サービスと同じように考えることが可能なかどうかについてはあらためて考えておく必要がある。

具体的には、先の情報の非対称性に伴う契約の失敗で想定されているのは、供給者

と消費者の関係において、供給者側の機会主義的行動により消費者に情報不足が生ずることで財の適切な評価ができない、といったケースである。(不足しているのは需要者側が欲しい供給者側の情報)

これに対して金融の場合は、金融サービス（例えば貸出）の供給者（金融機関）が需要者（消費者）に対して信用を供与する際に、需要者の信用度を適切に評価できない、といった非対称が生ずる。(不足しているのは供給者側が欲しい需要者側の情報)

従って、需要者の情報が不足した結果として供給者の金融機関は貸し倒れの確率が高くなることから基準の貸出金利を高く設定する必要が生じるが、そのために、本来信用度の高い需要者はその金融機関から離れ、信用度の低い需要者による逆選択が起きることにもなる。

この場合、Hansmannらの想定ケースのように、供給者側の信頼性シグナルは意味を持たない。供給者が単に非営利組織であることではこの問題は解決しない。ここでは、供給組織の非営利性というシグナルではなくて同一地域の協同組合の会員と施設としての協同組合という関係性が、組合員側の情報開示へのハードルを下げることでより、非効率を（ここでは需要者のモニタリングコストを下げるのではなく供給者のモニタリングコストを下げることを通じて）緩和する、と考えるべきであり、組織が営利・非営利かの問題ではなく、協同組合か否かの問題なのである。

もちろん、貸出以外の様々な金融サービスや商品の提供に関しては、供給側組織の非営利性というシグナルが想定ケース通りの働きをすることは十分に有り得るだろう。

### 5.3 先行モデルの修正・応用

前節までに述べた非営利企業等の目的関数は組織によって幅があり特定が困難であるが、信用金庫の企業行動は、「小規模の事業者又は消費者の相互扶助」による地域金融を目的としている、ということになる。一言で言えば信用金庫の目的関数は相互扶助と言ってもよいかもしれない。そして、その相互扶助は市場内の競争で剰余利益を獲得することによって実現される相互扶助である。

非営利組織に関する先行諸理論によれば、予算制約下でのサービスの数量と品質の最大化や、予算とサービスの品質制約下での産出量最大化、見せかけの利潤追及行動、組織意思決定者の純所得最大化等々の行動を仮定するものなどがある<sup>59</sup>。

また、本章でも取り上げたいいくつかの先行理論の中から Ben-Ner A. and Gui B.

---

<sup>59</sup> 古田 [1996]

[1993] の理論他を柱にさらに掘り下げ、貸出、協同組合、情報の非対称性、消費者余剰と利潤の総和の最大化、場合によってはゲーム理論なども援用して修正を加えた信用金庫の行動モデルを具体化するという方向性もありうる。いずれにしても、それらの様々な可能性も視野に入れながら次章ではより具体的な検討を進めて行きたいと考えている。

## 第6節 おわりに

信用金庫は信用金庫法制定以来、約70年にわたり地域金融に一定の役割を果たしてきた。しかしながら、足許においては常態化した事業資金需要の低迷や非伝統的な金融緩和政策による低金利の長期化による収入減等の金融環境の悪化に加えてIoTやAI、ICT技術等の進歩による事業環境の激変によって、他業態地域金融機関同様に、持続可能なビジネスモデルの再構築を迫られている。

冒頭でも触れ、ここまでも見た通り歴史的な潮流の中では資本主義経済の様々な矛盾の顕在化や福祉国家の限界の露呈等の変化を経て強化された、欧州に見られる協同組合を含む社会的経済の発展と米国におけるNPO・非営利組織の台頭は、経済システムの再構成の一端とも考えられている。一方で、そもそも足許の自由な自利の追求を行う私的原理に則った営利企業の行う経済活動も、ある一定の「共益」の意識や連帯性を前提としなければ成り立たない<sup>60</sup>というのも事実である。

また、株式会社にとってのコーポレート・ガバナンスの問題も、株主重視の考えから様々なステークホルダー間の利害調整という側面が強調される昨今の状況もあり、その意味でも営利組織と非営利組織の距離は近づいているとも考えられる。

であるとするならば、同一地域で活動する株式会社の地域銀行と信用金庫は、互いに収斂することはないまでも、相当に近接した組織となってゆく可能性は否定できないのかもしれない。

本章では、将来の見通しを明らかにするためには、この70年に及んだ信用金庫のこれまでのビジネスの特徴や強みの本質を改めて分析し再確認して初めて、次の10年へと進むことができるとの認識から、信用金庫の企業行動の理論モデル構築への準備を行った。これらを足掛かりにした、行動モデルを構築するにあたっての具体的検討と作業は次章に委ねることとしたい。

---

<sup>60</sup> 鈴木 [2014]

## 参考文献

- [1] Ben-Ner A., “Reflections on the Future Evolution of Social, Nonprofit and Cooperative Enterprise” , *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol89:Issue1, Mar.2018
- [2] Ben-Ner A. and Gui PB. , “The Nonprofit Sector in Mixed Economy” , The University of Michigan Press
- [3] Golton G. and Sckmid F.A., “Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking ” , *Journal of Corporate Finance* 5(2), 1999, xxx
- [4] Hansmann H.B. , “The Role of Nonprofit Enterprise” , *The Yale Law Journal*, Vol.89:835, 1980
- [5] Hansmann H.B. , “Ownership of The Firm” , *Journal of Law, Economics, and Organization*, iv :2, 1988
- [6] Hansmann H.B. , *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, 1996
- [7] Hart O. and Moore J., “Cooperatives vs. Outside Ownership” , *NBER Working Paper No.6421*, Feb.1998
- [8] Royer J.S., “Cooperative Organizational Strategies: A Neo-Institutional Digest” , *Journal of Cooperatives*, 1999. pp.45-pp53

- [1] 青木 研「参入規制としての非分配制約規制とその効果について」『医療と社会』 Vol.9 No.1, 1999年。
- [2] 明田 作「マルチ・ステークホルダー型協同組合の発展とわが国への示唆」『農林金融』, 2013年9月。
- [3] 明田 作「わが国の法人体系における協同組合法の位置」『農林金融』, 2014年5月。
- [4] 足立 正樹他『現代の経済社会と福祉社会の展望』高菅出版, 2013年5月。
- [5] 今村 肇「社会的経済・協同組合とリレーショナル・スキル」『農林金融』, 2012年9月。
- [6] 宇沢 弘文『社会的共通資本』岩波書店, 2000年11月
- [7] 後 房雄「日本におけるサードセクターの範囲と経営実態」RIETI Discussion Paper Series, 11-J-027, 2011年3月。
- [8] 遠藤 久夫「医療・福祉における営利性と非営利性」『医療と社会』 Vol.5, No.1, 1995年。
- [9] 遠藤 久夫「民間非営利組織（NPO）の経済理論」『東海大学政治経済学紀要』第28号, 1996年。

- [10] 岡田 太「共済協同組合連合会組織の存在意義 —所有権理論の視点から—」『商学集志』,第 86 卷 4 号,2017 年 3 月。
- [11] 小野澤 康晴「米国における経済学からの農協論の諸潮流」『農林金融』,2012 年 4 月。
- [12] 小野澤 康晴「経済学の動向と協同組合の位置付け」『農林金融』,2017 年 12 月。
- [13] 折谷 吉治「金融システムにおける中央銀行の存在理由」『明大商学論叢』第 88 卷 4 号,2006 年 3 月。
- [14] 折谷 吉治「決済システムのガバナンス理論」『明大商学論叢』第 92 卷 2 号,2010 年 1 月。
- [15] オリバー・ハート 鳥居昭夫訳『企業 契約 金融構造』慶応義塾大学出版会,2011 年 3 月。
- [16] 角瀬保雄「協同組合の企業経済理論序説—基本的価値・市場経済・経済民主主義—」『経営志林』(法政大学)第 30 卷第 2 号,1993 年 3 月。
- [17] 角瀬保雄,川口清史編著『非営利・協同組織の経営』(叢書現代経営学 7) ミネルヴァ書房,1999 年 3 月。
- [18] 菊澤 研宗「コーポレート・ガバナンスの所有権理論分析」『業界分析組織の経済学—新制度派経済学の応用』第 3 部,第 9 章,中央経済社,2006 年 9 月。
- [19] 菊澤 研宗『組織の経済学入門』有斐閣,2008 年 12 月。
- [20] 黒木 淳「非営利組織会計の現状と課題」『大市立大学・経営研究』第 63 卷 4 号,2013 年 2 月。
- [21] 斉藤 由理子他「フランス、ドイツ、オランダの農業協同組合、協同組合銀行の制度と実情」『総研レポート』30 調—No.4,2018 年 7 月 24 日。
- [22] サラモン L.M『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社,1994 年 3 月。
- [23] 渋谷 隆一「産業組合法の制定とその意義」『駒沢大学経済学論集』第 7 卷 2 号,1975 年 9 月。
- [24] 姜 英々「戦後日本の生命保険業における企業形態」『日本生命保険学会関東部会報告』,2011 年 12 月。
- [25] 鈴木 純「非営利組織と関係財 —福祉サービス供給における関係特殊性—」『神戸大学経済学研究 55』,2009 年 3 月。
- [26] 鈴木 純『経済システムの多元性と組織』勁草書房,2014 年。
- [27] 全国信用金庫協会ホームページ, <https://www.shinkin.org/>
- [28] 高岡 義幸「経営形態に関する“所有”の考察視点」『広島経済大学研究論集』第 5 卷第 2 号,2008 年 12 月。
- [29] 高橋 由明「“新制度経済学”学派の企業理論の基本的性格と特徴」『商学論集』

- (中央大学)』第 56 巻第 5 号,2015 年 3 月。
- [30] 滝川 好夫『信用金庫のアイデンティティと役割』千倉書房,2014 年 4 月。
- [31] 滝川 好夫『大学生協のアイデンティティと役割』日本経済評論社,2012 年 7 月。
- [32] 田淵 進「ドイツ信用協同組合グループの構造変化」『大阪経済大学論集』第 60 巻第 5 号,2010 年 1 月。
- [33] 塚本 一郎「非営利組織研究と協同組合研究との関連に関する一考察」『生活協同組合研究』,Vol323,(財)生協総合研究所,2002 年 12 月。
- [34] 中島 隆信他「わが国法人の組織形態とガバナンスー非営利法人を中心にー」財務省財務総合政策研究所,PRI Discussion Paper Series,No.04A-13,2004 年。
- [35] 中田 裕康他「豊かな公を支える資金循環システムに関する実態調査」,内閣府,株三菱総合研究所,2008 年 6 月。
- [36] 中原 准一「信用組合法案の社会的性格」『北海道大学農経論叢』30:12-36,1974 年 2 月。
- [37] 日本公認会計士協会「非営利組織の財務報告の在り方に関する論点整理」2015 年 5 月。
- [38] 農林中金総合研究所「共生する社会を目指して」『2012 年国際協同組合年記念シンポジウム講演録 (by Pestoff V.)』,2012 年 4 月。
- [39] 橋本 理「非営利組織からみた協同組合」『大阪市立大学論集』87-118,1998 年 2 月 a。
- [40] 橋本 理「非営利組織理論の検討」『経営研究』第 48 巻第 4 号,1998 年 2 月 b。
- [41] 長谷川 勉「協同組織型金融における所有権・コントロール権アプローチに関する研究ー協同組織金融機関はだれのものかー」『商学集志』,第 86 巻 4 号,2017 年 3 月。
- [42] 藤田 暁男「最近の非営利組織にかんする問題点」『金沢大学経済学部論集』第 14 巻第 1 号,1993 年 12 月。
- [43] 藤田 暁男「非営利組織の活動と協働の論理形成」『経済理論』第 49 巻第 3 号,2012 年 10 月。
- [44] 古田 俊吉「民間非営利企業」『非営利企業の役割と課題』北陸郵政局,1996 年 10 月
- [45] 堀内 昭義他「日本企業のガバナンス構造」『日本政策銀行経済・経営研究』第 24 巻第 1 号,2004 年 1 月。
- [46] 堀越 芳昭「協同組合＝企業説の成立と展開」『協同組合資本学説の研究』第 2 部,第 4 章,日本経済評論社,1989 年 11 月。
- [47] 前田 庸他「組織形態と法に関する研究会」報告書『金融研究』第 22 巻第 4

号,日本銀行金融研究所,2003年12月。

[48] 前田 庸他「「組織形態と法に関する研究会」座談会の模様」IMES Discussion Paper Series, No.2004-J-2,日本銀行金融研究所,2004年1月。

[49] 三浦 隆之「株主はもはや企業の所有者ではない!?!」『福岡大学商学論叢』第52巻第3~4号,2008年3月;pp391-418

[50] 村本 孜「滝川好夫著『信用金庫のアイデンティティと役割』『国民経済雑誌』第211巻第3号,2015年3月

[51] 山田 隆「ミクロ経済学の展開とエージェンシー理論」Discussion Paper Series,2012/5,vol.183

[52] 家森 信善「ガバナンス強化のカギは職員外理事の登用にある」『金融財政事情』,2016年1月11日;pp.10-pp.14

## 第4章 信用金庫の特質と企業行動について

### 第1節 はじめに

協同組合としての信用金庫は剰余金・残余財産の分配先が共益的であり、法制上も非営利企業ということである。

しかもそれは、資本の提供者である会員（＝利用者）と会員資格の要件となる限定された地域とその構成員（会員資格のある預金者（＝債権者）、さらには会員資格のある住民等）に対して、その余剰を分配することを地域金融市場の中で他の預金取扱金融機関と競争しながら実現するという目的を持つ存在である。

従って、その組織行動様式は利益獲得を目指すことが避けられない。基本的には利潤最大化行動に相当近似した行動をとることが必要である。但し、そこには営利組織とは異なる一定の抑制が働くとともに、事業目的に忠実であるためには経済非効率な行動も選択されることがある。そして、そういった行動を通じて生み出された剰余利益、残余財産は組織構成員の私利、自利ではなく、企業目的である地域経済（事業者・消費生活者）への貢献と組織利用者たる会員と会員資格者<sup>61</sup>の利益という共益のために分配されるということから、株式会社の利潤最大化行動とは幾分異なったものとなる。

信用金庫は、地域に根差した言わば地域共益企業なのであり、その行動原理は“地域共益を優先するための非効率性が本質的に組み込まれた利潤追求行動”なのである。

以上を踏まえて、本章では信用金庫の企業行動の理論化への道筋をつけることを試みる。そのために、まず、信用金庫の企業特質を明確にすることから始め、続いてその説明に必要な経済学の諸理論を検討する。

信用金庫を企業として特徴づける要素は様々あるが、やはりその出発点となるのは信用金庫が協同組合（組織）であること、および預金取扱金融機関であること、このある意味矛盾する二つの特質であろう。

協同組合由来の特徴については、協同組合というものの発祥からの歴史的 성격が現代の信用金庫にも色濃く投影されている（協同組合性）。それによって、何よりその営む事業に対して幾多の限定や制約が加わる。即ち、事業目的の前提としての理念が先ず存在し、結果として事業は組合員（信用金庫の場合は会員）を中心に営まれ、組織は基本的に地域組織（地域性）として比較的狭い地域内の事業となる。また、信用金庫は間接金融の担い手である（金融機関性）という公共性と、中核事業の資金の貸

---

<sup>61</sup> 信用金庫法で定められた会員になれる要件を満たす者のこと。ここでは会員なる可能性のある地域の事業者、個人を指す。

し出しに関しては、利用者は原則会員に限定（相互扶助性・公益性）されていることに加えて、この会員は地域範囲の特定はもとより規模としても中小零細事業者や個人のみ（中小零細企業や小口金融専門性）が対象となるという限定性がある。従って、企業として期待できる需要量にも一定の限界が存在する結果、個別信用金庫の事業規模も全体として限度があるものとならざるを得ない（事業規模の限度）。また、組織のガバナンスについては、最終的な意思決定が一人一票の会員議決権の原則により、その特異性が存在する上、事業利益の分配に関しても自ずと制限があり、営利企業とは異なる（非営利性）一面も見られる。

このような社会性や公共性、中小企業・小口・狭域ほかの数々の限定性や様々な制約によって信用金庫は特徴づけられている。

これらから生じた特質を経済学的にどう捉えるべきかについて検討することを通じて、信用金庫の企業行動理論を考察する。

## 第2節 信用金庫の特質－村本〔2015〕から

村本〔2015〕では、信用金庫についてひとつの制度論として整理してゆく中で、「信用金庫のあり方をめぐる議論が今後行われる際の備忘」<sup>62</sup>とするために様々な角度から信用金庫について論じ、経済学的分析のための様々な示唆やツールを提示している。

この節ではこれらの村本〔2015〕のアイデアのいくつかに沿って信用金庫の企業行動を改めて検討し、その特質を浮き彫りにしてみたい。

### 2.1 クラブ財としての特質

村本〔2015〕によれば、「協同組織金融機関の場合、会員ないし組合員になることによって、協同組織金融機関というクラブに加入し、融資という金融商品・サービスの提供を享受」できることになり、見方によっては「営利金融機関では融資を受けられない層への融資をクラブへの加入によって保証しているとも考えられ」<sup>63</sup>と指摘している。

これは、信用金庫を含む協同組織金融機関の特徴を考えるにあたり、公共経済学における「クラブ財」の考え方を適用したものであると言える。確かに制度資本のひとつであるとも言われる金融制度が公共財の性質を有している上、会員や組合員というメンバーを持つ協同組織そのものの在り方も単純に親和性があるように窺える。

---

<sup>62</sup> 村本〔2015〕はじめに pp.v

<sup>63</sup> 村本〔2015〕 pp.39-46

そこで、ここではクラブ財として信用金庫を捉えることがどのような意味を持つのかを改めて考察したい。

### 2.1.1 公共財と準公共財

ミクロ経済学の教科書によると、公共財（public goods）とは「それが影響を受けるすべての消費者に同じ量が供給されざるをえないような財」であるとともに、公共財は「消費の外部性の特殊な例」であるとも表現されている<sup>64</sup>。また、純粋公共財<sup>65</sup>とはその消費に関して、非競合性（non-rivalness in consumption）と非排除性（non-excludability from consumption）を共に有する財である<sup>66</sup>とされる。私的財（private goods）はこれとは正反対に、競合性と排除性という性質を共に有する財ということになる。

ここでは、ちょうどこの純粋公共財と私的財の中間的な性質を持つ財、あるいは非競合性と非排除性のいずれか一方を有するような、準公共財と呼ばれる財について検討することが、協同組合としての信用金庫を考える際に有用である。

この準公共財のうち、非競合性を有するが排除は比較的容易な準公共財をクラブ財（料金財）と言う<sup>67</sup>。非排除性を有するが競合の生ずる準公共財をコモンプール財あるいは、共有資源などと言う。

非排除性とは、財の対価の支払いがないことを持って、もしくはその利用を排除するために膨大なコストがかかるために、利用を排除できないことを言う<sup>68</sup>。非競合性とは、その財の利用者が増加しても、その財の供給に支障が起きないこと、もしくは、ある者がある財を利用していることで他の者が同時にその財を利用することを妨げられることがないことを言う。上記の村本〔2015〕では、信用金庫も含む協同組織金融機関を、この意味でクラブ財として捉える見方を提示している。

以上を競合と非競合、排除と非排除の組み合わせによるマトリックスで分類した上で、具体的な財の例示を加えて、図 4-1 に整理する。

---

64 ハル・R・ヴァリアン〔2007〕 pp.605

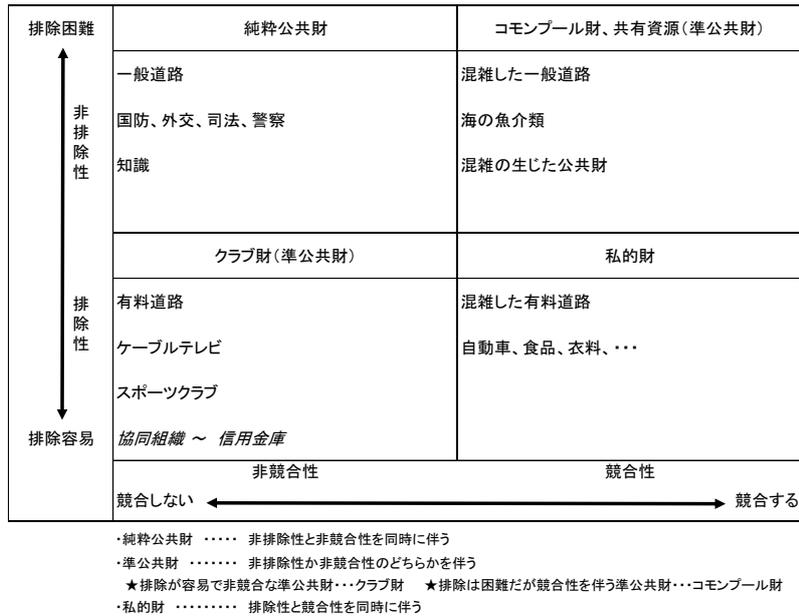
65 公共財と準公共財を併せて、広く公共財として捉え、非競合性と非排除性双方の性質を同時に持つものを純粋公共財（pure public goods）という場合もあるので、本章では以下、区別のため純粋公共財と準公共財を使用する。

66 R.A.Musgrave〔1969〕

67 但し、山田〔1979〕、衛藤〔1988〕では、非競合的だが、排除費用の小さいこのカテゴリーは準公共財でなく、準私的財という位置づけをしており、信用金庫を考察する際には、この位置付けの方が近いのかもしれない。

68 外部性が大きいと言い替えることもできる。

(図 4-1) 公共財、準公共財、私的財の関係



### 2.1.2 準公共財の性質

図 4-1 の、それぞれのカテゴリーの具体例を見てもわかる通り、非競争性と非排除性を併せ持つ純粹公共財に含まれるものは、外部性の存在や、市場取引が困難な財であることに加えて、社会的に重要度の高い財も多い。そこで、市場の失敗に対応する形で、政府によって供給されることが必要となる財でもある<sup>69</sup>。一方の私的財は、市場で取引されるのに相応しいものであり、民間を中心に競争市場で効率的に需給が行われる財である。これらに対して、その中間的位置に分類される準公共財については、競争の度合、排除性の状況によって市場の失敗、政府の失敗に対応する必要が生じるような財である。

具体的に図 4-1 の例に従って形式的に当てはめると、混雑 (congestion) していない一般道路は、非競争性と非排除性を満たすので純粹公共財である。これが混雑すると競争性が生じ、コモンプール財と考えられる。同じく混雑していない有料道路は、通行料金による排除が可能なので非排除性はないが、非競争性はあるクラブ財である。しかしながら有料道路が混雑すると、競争性と排除性がともに存在するので、私的財という位置づけとなる、という具合である。

<sup>69</sup> 但し、全ての純粹公共財が政府によって供給されるわけではない。

### 2.1.3 クラブ財としての信用金庫

以上を踏まえて、信用金庫がクラブ財であるということの意味について検討する。

大前提として、「信用金庫がクラブ財である（ない）」という場合、ここでは組織体・機関としての信用金庫という財、あるいは信用金庫の機能という財、の意味で捉えることとして進めたい。なぜなら、協同組合の中でも農協などの場合は、朽木 [1977] で見られる、農協の購買事業や販売事業において、消費や利用される対象が共同冷凍施設、結婚式場といった文字通り共同消費・共同利用できる具体的道具や施設であることから、協同組合自体がその財を共有する、共同利用施設としてのクラブ財であることにさほど違和感はない。しかしながら、同じ農協の事業である信用事業のように消費・利用の対象の“財”が資金（貨幣）ということになると共同利用・共同消費の考え方が“モノ”の場合と“カネ”の場合では少し異なってくる<sup>70</sup>。まして信用金庫は購買や販売事業を持たず信用事業のみであり、この意味からのみクラブ財として切り出すことには無理があるようにも思えるからである<sup>71</sup>。

まず、形式的にはクラブ財の性質としては、①非排除性がなく（料金等による排除が可能で）、②非競合性を持つ（誰かがこの財を利用していることによって他の誰かが同時にその財を利用できないことがない）、ということであった。

これを信用金庫について考えてみると、①については、信用金庫の利用に当たっては、まず、会員になる必要がある。信用金庫は営業地域が法令によって特定されているため、会員になる資格は、一定の地域と不可分になっており、法人については規模の規制もあり、個人・法人ともこれらの会員資格を備えた上、出資を行うことで初めて会員となることができる。そして、資金借入のサービスは原則この会員しか受けられない。これは強い排除性と言える。考え方によっては、借入を受けるための審査による選別も広い意味での排除<sup>72</sup>と言えるかもしれない（ただし信用金庫の場合、預金の受け入れは非排除的<sup>73</sup>ではある）。これらは料金による排除とは異なるものの、純粹公共財のような非排除性は持ちえないという意味では、非排除性に欠ける（排除は容易）と言えるだろう。さらに、敢えて料金という点にこだわって考えると、貸出とい

---

<sup>70</sup> この点は、金融が外部性を持たないのか、という疑問とも結びつく。

<sup>71</sup> 村本 [2015] でも取り上げられた朽木 [1977] の pp.83~89 では、協同組合としての農協を準集合財（準公共財と同じ意味で使用）であるとし、プール財（消費財）とクラブ財（生産財）を有する共同施設と位置付けており、前者の具体例は結婚式場、後者の具体例は共同冷凍施設等を挙げている。他の具体例も施設と呼ぶに相応しいものであり、有料道路やスポーツクラブ、カントリークラブなども設備・施設そのものの重要性が高い（共同利用施設）。信用金庫の場合は必ずしも建物や設備が重要というわけではないので、敢えてここではこのように特定している。

<sup>72</sup> もとより、金融包摂・金融排除という意味での排除ではない。

<sup>73</sup> 但し、実態としての地域的制約は強い。

う信用金庫の機能は、貸出金利という料金（資金の購入代金）を伴う。さらに、その他の金融サービスに伴う手数料等の存在も勘案すれば、機関としての非排除性は否定される。

次に②の非競争性であるが、信用金庫の支店、店頭における繁忙日の混雑と言う問題は確かにあるが、金融サービス利用の本質ということで考えると、店頭の混雑で利便性等の効用が多少減じたとしても、利用者が多いことで他の利用者がサービスそのものを受けられない、ということは通常<sup>74</sup>ない。そうすると、確かに非競争性は満たされると言うことができる。

そこで、ここでの結論としては、信用金庫という財<sup>75</sup>は、非排除性はなく、非競争性のあるクラブ財ということに異論はないだろう。

#### 2.1.4 クラブ財としての地方銀行

次に、前節での検討を踏まえて、地方銀行を例に挙げて同じ議論を展開してみよう。即ち、地方銀行はクラブ財といえるか否か。

まず、先に非競争性の方から考えると、地方銀行と信用金庫では規模や程度の差こそあれ、営業は支店単位で展開し、適正人員の配置や機械化により概ね混雑問題も起こりにくくなっていることから、ともに非競争性<sup>76</sup>を持っていると考えられる。特に、貸出に関しては信用金庫も地方銀行も預貸率は基本的に 100%以内に収まっており<sup>77</sup>、貸出資金の逼迫による資金的な競争の可能性は低い。一方、非排除性については、地方銀行は信用金庫とは異なり、会員制や営業地域の法制上の縛りというものは無い。しかしながら、そのことのみを持って非排除性があると言えるだろうか。もし、そうであるとするならば、地方銀行は非排除性と非競争性を共に有する財、つまり、純粋公共財ということにもなる。

確かに、地方銀行の地域性について法的な規制はないものの、預金・貸出ともに地域的限定性が色濃く、中央政府の公共財に対して地方政府の公共財がクラブ財と位置付けられるのと同様の考え方によれば排除可能性は十分認識される。また、非排除性

---

<sup>74</sup> 借入を利用する際の金融引締め時や、預貸率が高率で資金不足時の信用割当という問題はあり得るので、金融環境によって一概には言えないが、信用金庫は預貸率も低く、少なくとも緩和的な今日ではそれが問題になることは考えにくい。

<sup>75</sup> 村本 [2015] pp.43 では、「信用金庫のクラブ財性には、金融機関自体がクラブ財であるという面と、そのサービスとしての融資がクラブ財という面がある」としているが、前述の通り、ここでは広い意味で捉えている。

<sup>76</sup> そこには当然、非競争性の強弱は存在すると考えられる。

<sup>77</sup> 但し、地方銀行の預貸率は比較的高い率にコントロールされており、信用金庫より競争の可能性は高いと言えるかもしれない。

は対価の支払いがないことを持ってその利用を排除できない財（例えば一般道路）ということのみならず、価格メカニズムを用いることが困難な財（例えば知識やある種の情報）という側面もあることを考慮すると、間接金融機関という財は、自由金利時代が到来して以降、競争環境次第で価格メカニズムが機能する財となっていることから、排除が比較的容易・可能と考えるべきであろう。従って、結論は地方銀行もクラブ財と云うる。（図 4-2）

信用金庫を含む協同組織金融機関をクラブ財と捉えることは、前述の通り十分妥当性があるが、株式会社である地方銀行も、範囲、程度に若干の差異はあるとしてもクラブ財であるということは可能である。

（図 4-2） 地方銀行・信用金庫のクラブ財評価

サービス		預 金		為替		融 資	
地方銀行	非排除性	×	クラブ財	×	クラブ財	×	クラブ財・私的財
	非競争性	○		○		△	
信用金庫	非排除性	×	クラブ財	×	クラブ財	×	クラブ財
	非競争性	○		○		○	

○・・・持つ    ×・・・持たない    △・・・競争性を持つ場合も有り得る

このように、信用金庫がクラブ財たりうるのは協同組織という組織の特性に関わらず、預金取扱金融機関であること、その公共性の高さゆえの準公共財であり、クラブ財である、ということなのであろう。

いずれにしても、信用金庫がクラブ財である、ということは信用金庫独自の特徴と言うよりは、地域金融機関一般の公共的な性格を反映したものである。従って、先の村本 [2015] による「営利金融機関では融資を受けられない層への融資をクラブへの加入によって保証している」<sup>78</sup>ということについては、準公共財としてのクラブ財は、営利・非営利ということとの関連性というよりも、融資を受けられない層への貸出の動機の強さは、信用金庫のクラブ財一般としての特質というよりは、その「中小企業の健全な育成」という、中心的な組織目的から生ずる性格として説明できると考えられる。

<sup>78</sup> 村本 [2015] pp.40

## 2.2 密度の経済性

村本 [2015] によると、「密度の経済は、一定のネットワークのもとで、仮に需要増加があって供給増加になると、平均費用が低下することを意味している」<sup>79</sup>として、「信用金庫業界でも、密度の経済という概念が用いられることがある。これも1つの地域にどれだけの顧客をもつか、1つの軒先といかなる取引を行うかという密度の濃さが効率性をもたらすというもので～後略」、信用金庫業界では戦略として捉えられることの多い「狭域高密度はまさに密度の経済の別表現」<sup>80</sup>であったと指摘している。

ここでは、これを手掛かりにして信用金庫の企業行動の特性と密度の経済性の働きの関連性について掘り下げてみたい。

### 2.2.1 密度の経済性とは

まず、密度の経済とはどのようなことを意味するのか。一般に、各企業がいかなる事業を行う場合においても、与えられた産出水準を生産する費用については最小化したいと考えるのは当然であり、金融業界においても同様と考えられる。そして、事業の経済性にかかるコストの低減ということについては、①規模の経済性②範囲の経済性③密度の経済性、他には④経験曲線効果（習熟度合）によるコストダウンなどの効果が知られている。

規模の経済性とは、例えば生産規模が大きくなることでその平均コストが低下するような場合であり、範囲の経済性とは、ひとつの企業が複数の関連事業を自社で行うことによるシナジー効果で全体のコスト効率が改善されるような場合を指す。

間接金融の世界においても規模の経済性や範囲の経済性については、他の産業と同じく、これらの効果の存在が先行研究でも多数指摘されている<sup>81</sup>。

そこで、密度の経済性についても間接金融における産出物に対して、何らかの“密度”の存在がコスト低減や効率化を実現する、そういう視点で考察してゆくことには合理性があろう。

通常、飲食店やカラオケボックスなどは、人がたくさんいる場所で商売すれば、当然効率が良く（集客の効率化）、この場合は、何らかの密度とは人口密度であると言って問題ない。

---

<sup>79</sup> 村本 [2015] pp.47

<sup>80</sup> 村本 [2015] pp.48

<sup>81</sup> 吉岡・中島 [1987], 筒井 [1988], 井上 [2003] 他

森川 [2008] によると、サービス業の生産性に関する分析の中で、「全てのサービス業種で顕著な（需要）密度の経済性が観察され市区町村の人口密度が 2 倍だと生産性は 10%～20%高い。この効果は、需要が地理的範囲に制約されにくい製造業と比べてずっと大きい。」<sup>82</sup>と述べている。このように、飲食店やカラオケボックスのようなサービス業の場合は人口密度によって生産性が高まる程度が製造業などより顕著だという意味での経済性が示されている。

サービス業については、供給されるサービスそのものの特徴である、①提供されるのが形のあるモノとは異なる「無形性」、②提供と消費が同時である「同時不可分性」、③提供に際しての人的依存の高さによる「不均質性」等々の性質が存在する。中でも同時不可分性は、供給が需要の動向に大きく左右される結果を生み、顧客との接点が必要であれば付加価値も発生しないことになるなど、接点の機会を高める人口密度の意味は重要である。そこで、顧客との接点の場でありサービスの提供と消費が同時に行われる“店舗”の立地が人口密度の高い地域であれば、当然効率的である。

### 2.2.2 「密度」の意味するもの

前述したように、「人のたくさんいる場所での商売」は確かに効率的で、結果としてコストダウンも可能であろう。この場合の人口密度は、ある一定のエリア内に、ある店舗がひとつあり、そこに何人かの住民が住んでいる、そして住民はエリア内の店舗しか利用しない、という状態を想定する。

具体的には、面積 2 平方キロメートルの限られた地域 A 町に a というカラオケ店が 1 店舗あり、その地域内には 2,000 人の住人がおり、周りに競合店はない、という状態。ここで人口密度に注目して、他の条件が全く同じだと仮定して、面積 1 平方キロメートルの B 町に b というカラオケ店が 1 店舗あり、その地域内には 1,000 人の住人がいるとすれば、商売としては 1 店舗当たりの人口密度が同じでも a 店の業績に軍配は上がるだろう。コスト効率の差（a の従業員数が b より多少多いとしても）よりも総人口の差による売り上げ量の多さのメリットが勝るのが明白だからである<sup>83</sup>。

同じように、面積 1 平方キロメートルの C 町に c というカラオケ店が 1 店舗あり、その地域内にも 1,000 人の住人がおり、人口密度も総人口も B 町と同じだが、C 町の住民はカラオケ好きで利用頻度（仮に選好強度とする）は B 町の住人の倍だとすると

---

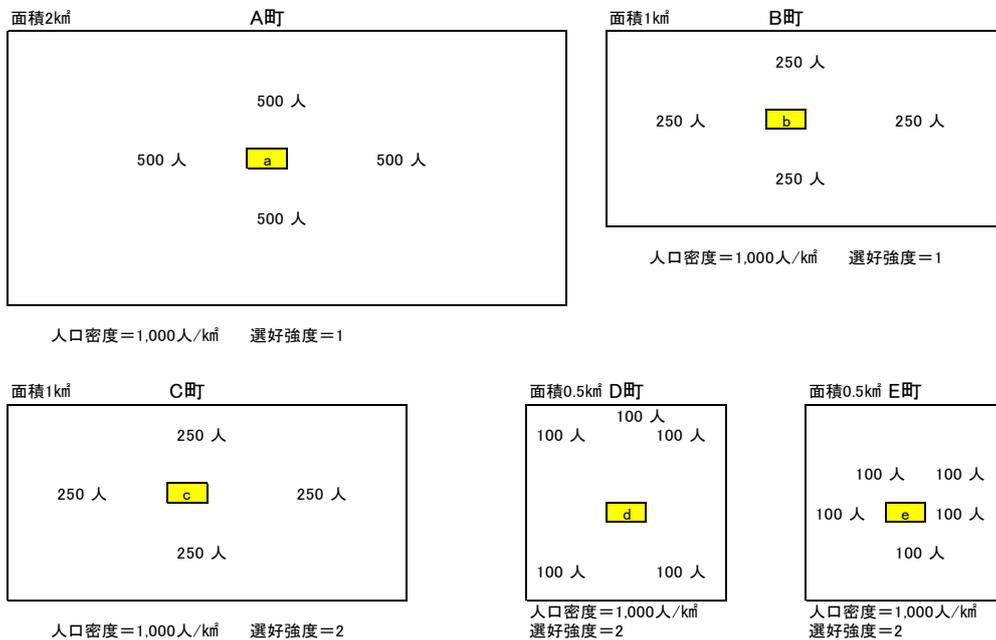
<sup>82</sup> 森川 [2008] pp.4

<sup>83</sup> さしずめ「密度の経済性」でなく、これは「規模の経済性」。

売り上げ量も B 町の倍、ということが有り得る<sup>84</sup>。この場合、当然業績は b 店より c 店が優ることになる。従って、“密度”は単純に人口密度、ということではなく、需要密度というふうに考えるべきであるということが出来る<sup>85</sup>。

そこで次は、面積 0.5 平方キロメートルの D 町に d というカラオケ店が 1 店舗あり、その地域内には 500 人の住人がおり、同じく隣の E 町に e 店があり、面積・人口密度・住民のカラオケ好きは D 町の住人と同じ程度だが、住民の居所に近い出店であるとする。人口密度は同じでも、店舗と住民の居所との平均距離が短くなり、利用頻度は D 町よりさらに高くなり、需要密度が D 町より高くなって店舗業績は  $e > d$  となるだろう。つまり、狭域であることによって需要密度が高まる可能性が示唆される(図 4-3)。

(図 4-3) 面積、人口、密度の概念図



### 2.2.3 信用金庫の密度の経済性

次に、このカラオケボックスやコンビニの例が、信用金庫のような業態においても同様の効果があるものとして考えて差支えはないのか、ということが問題となる。そ

<sup>84</sup> これも「密度の経済性」というよりは、住民の属性や選好の問題。

<sup>85</sup> 但し、人口密度と需要密度には一定の相関性があることは言うまでもない。

ここで、信用金庫の密度の経済性ということについて検討しなければならない。

信用金庫は前述の森川〔2008〕での分析対象である対個人サービス業の中には含まれていないが、産業分類で言うと大分類、金融業・保険業の内の中分類、協同組織金融機関に位置付けられ、先のサービスの特徴、①無形性②同時不可分性③不均質性といった性質や、金融サービスの提供といった捉え方等々を考慮すれば広い意味でのサービス産業には違いない。

企業のマーケティング戦略のひとつに、ドミナント方式という高密度多店舗出店を推進する考え方がある。サービス業のチェーン店やコンビニなどが、あるエリア内に1店舗だけではなく、集中的に多店舗を出店しエリア内市場の占有率を高め（つまり出店密度を高め）、認知度や配送効率等を向上させ、ひいては独占的支配を企図する戦略である。先に述べた通り、ある一定の広さの地域の中に1店舗だけ存在する場合、多数の人口があれば、人口が少ない場合よりその店舗に来店する機会は多くなるが、このドミナント方式はある地域の人口が一定とすれば、1店舗当たりの顧客数ということに関しては、逆に分散されることになる。

しかしながら、ある一定の広さの地域の中に人口が同じ（従って人口密度は同一）で、多数の店舗があれば、各店舗合計での来店機会は多くなる可能性がある。何故なら、同一の広さの地域で人口一定かつ顧客の選好が同じなら、その地域への1店舗の出店と複数出店の場合では店舗分布の密度が異なり、店舗と顧客の居所の距離の関係で、来店頻度に差が生ずる。つまり、同条件で多店舗出店すると、出店店舗数の限度は当然あるものの、店舗と居所の距離の関係が平均的に短くなる（先ほどのd店とe店との関係のように）ので来店頻度は高くなるため単一店舗より全体の売り上げは増加する可能性がある。

金融機関の場合を考えても、金融庁による「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について」<sup>86</sup>のうちの小規模企業対象（2,460社）アンケートの中で企業がメインバンクを選択した理由について「支店が近くにあるから」と答えている企業が1,126社（回答は複数可）あり、選択理由全体の2位であったことから信用金庫などに対しても同じように言える可能性が高いことが推察できる。

信用金庫の店舗配置は、事実として「狭域高密度」の言葉通り、狭い地域（相対的にはあるが）に多店舗を配置しており、ここでの密度という言葉は店舗の出店密度ということも含めて表わされ、一見、ドミナント方式そのものであるようにも見える。

---

<sup>86</sup> 平成28年5月23日公表の中規模・中小企業751社へのヒアリングと小規模企業2,460社に対するアンケートの結果のまとめ

このドミナント戦略は密度の経済性という文脈で語られることも多いが、多店舗出店による認知度の向上による市場支配戦略は心理学でいうザイアンス効果<sup>87</sup>などを意識したものであり、出店密度で顧客と店舗の距離を縮めるということは集客効率を向上させるもの、多店舗出店するコストの吸収ができるかは一概には言えない。従って必ずしも密度の経済性に資するという確証はない。この点については近藤 [2017] が、地域銀行の店舗数が各行の貸出や利益に及ぼす影響を実証分析した中で「店舗には、貸出額や貸出金利息収入を高める効果があり、地域銀行は、このことを目的として、店舗増設、ひいては巨大なネットワークを構築している」ものの「コスト・パフォーマンスという側面から評価すると、～中略～ 地域銀行にはむしろマイナス」<sup>88</sup>との指摘を行っている。

いずれにしても、現在金融環境が激変する中で将来へ向けて信用金庫がどのような店舗戦略を展開してゆくかは今後の問題であるとしても、その出店についての歴史を踏まえると、これまでの信用金庫の店舗展開は言うまでもなく支配戦略とは無縁であり、ドミナント戦略とは似て非なるものであると考えられる。

#### 2.2.4 集積の経済性

信用金庫の営業の出発点は言うまでもなくその企業としてのコモンボンドである“地域”であろう。それも、何らかの企業戦略の対象としての地域が先にあるというより、近隣で事業を行ったり生活したりする仲間内での金融をどうするか、ということから地域の範囲が特定されて設立された組織が、信用金庫法施行の際も施行令で営業地域を特定されたという歴史がある。その結果の店舗配置を前提（第一段階）として、今度は特定された地域内で成長する過程で合理的・効率的に店舗展開がなされる（第二段階）こととなったと考えられる。

即ち、人口密度の高いところを目指して効率的に出店するという流れと方向ではなく、地域で事業を営む事業者や従業員といった仲間がある程度集まって会員となり相互が便利なように営業するという方向での出店、密度の経済性と言うよりも言わば小規模な集積の経済性なのである。

地域金融機関の店舗の出店には二方向の流れがある<sup>89</sup>。

---

<sup>87</sup> 最初興味のなかったものに、何度も見聞きしたり接触を重ねたりするうちに興味や好感を持つようになること。

<sup>88</sup> 近藤 [2017] pp.12

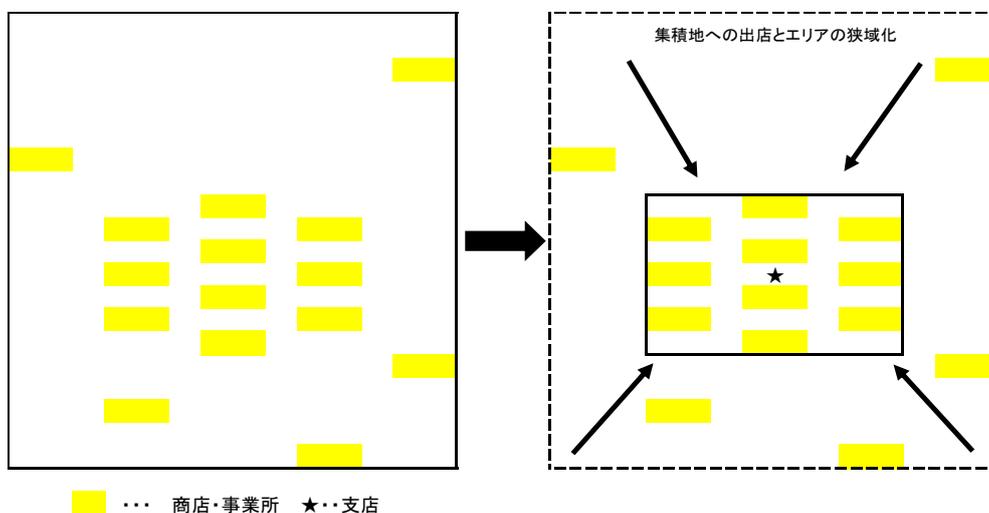
<sup>89</sup> 業態毎に一方のみという意味ではない。

- ① 利潤動機 → 効率化 → 需要密度に向けての効率的出店
- ② 事業の集積 → 地域の必要性 → 出店 → 機能維持のための効率化

このように考えると信用金庫の場合は、商店や小規模産業の地域的集積があり、それらの事業の資本不足、資金不足を緩和するために協同組合的金融機関とその店舗の必要性につながった<sup>90</sup>。そして、事業と金融が狭域での集積の経済性を発揮したことが起点となり、結果としての密度の経済性を生むことになったということであろう。

具体的には、図 4-4 のように商店や事業所の分布に合わせて狭域的に信用金庫が発生したという歴史的過程と後の効率化を意識した戦略としての狭域高密度が、現実としての信用金庫の店舗配置に表れているというのが実態であり、営業エリアが狭域であることが、高密度を担保したとも言える。

(図 4-4) 集積から狭域化へ



それでは、密度の経済とは、どのように信用金庫のコスト低減に資するものなのであろうか。

宮村 [2000] では、地域金融機関の地域金融機関性の程度を検証するために、首都圏における各地域金融機関と郵便局の店舗展開の違いを通じて、これらを明らかにしようとしている。この中で、宮村は信用金庫の「狭域高密度戦略」はその営業地域に規制があることがもたらした戦略であるとし、「テリトリーが小さいことがコスト減

<sup>90</sup> 一方で、個人に関しても貯蓄の奨励を中心に住宅の集積に対して同様の構図があったと考えられる。

となる証拠はなかった」<sup>91</sup>と断じ、「狭域高密度戦略」が信用金庫の収益的にはプラスではないと主張している。しかしながら、同じく宮村〔2000〕が指摘するように<sup>92</sup>、信用金庫は地域の中小企業や個人向けサービスのため足を使う渉外に重点をおく営業スタイルが特徴である。従ってまさに狭域高密度化は、集客の効率化（来店誘致）以上に渉外訪問に関して時間的・空間的効率化に資するものであり、それらに要するコストは全て吸収できないにしても、相応の縮減ができる効果はあると考えられる。

### 2.3 ネットワークの経済性

先の村本〔2015〕では、電話網への加入などを例にとり、加入者の増加が1利用者の便益を増加させ、利用者の増加がさらに利用者の増加を促進する正のフィードバックの発生について述べている。このプロセスで加入者の便益が追加費用なく増加するネットワークの外部性の存在にも言及している。

これを信用金庫の渉外営業活動に当てはめて、ある信金の担当者が、ある地域のある個人宅（家計）に定期積金<sup>93</sup>の集金を行うことを想定してみる。この場合、そのある個人宅の向こう三軒両隣に営業すること、そしてその結果として、そのうちの何軒かと取引できれば、営業活動と翌月以降の集金活動がともに効率的となる。狭域で高密度に取引先が集積されれば、渉外担当者の移動距離の短縮、集金日や時間帯を工夫すれば、さらに時間短縮も可能で、これは先の密度の経済性としてコストの削減にはプラスに作用する。それらの近隣に居住する人は、そのことを活用して、何らかの金融サービスを来店せずとも受けられるといった外部経済も発生するかもしれない。

中小事業者の場合なども同様に、信用金庫の取引先の間ではある程度の限度はあるものの（中小企業の活動範囲は近隣市町村程度におさまることも多く、小売り、建設業などの業種では販売先の3分の2以上が同一県内にとどまるとも言われている<sup>94</sup>）、渉外担当者や融資担当者を介した仕入先、販売先の紹介、あるいはA支店の取引先への貸し出しが、その支払先であるB支店の取引先の預金となるといったネットワーク経済性、お互いが同一信用金庫で取引していることによるネットワークの外部性の例には枚挙の暇がないはずである。

それでは、何故先の宮村〔2000〕のように「狭域高密度が収益的にプラスではない」

---

<sup>91</sup> 宮村〔2000〕 pp.290

<sup>92</sup> 同上 注15 pp.292

<sup>93</sup> 定期積金とは、毎月決まった日に一定額を掛け込み、満期日に給付金とともに受け取る貯蓄商品で集金サービスも受けられるという信用金庫に特徴的なもの。

<sup>94</sup> 鈴木文彦〔2018〕

ということになるのか。それは取りも直さず、次節でも検討するように信用金庫の金融サービスは関係的サービスであり、会員や地域に対する金融サービス提供のためには渉外担当者の戸別訪問や、来店の際にも相談に一定の時間をかける高コストの対応は必須であり、それを前提としていることに起因している。つまり、前提となる高コストサービスを維持するためには、集積の経済性やネットワークの経済性などの活用によって、それらの高コストを幾分かは吸収することが可能であり必要でもあるわけであるが、高コストサービスを縮減して利益を上げる、という方向では本末転倒となる。

従って、信用金庫全体の費用縮減はそれだけではなく、地縁・人縁、会員情報を通じた、情報の非対称性の緩和による信用コストの低減や、運用商品の低コスト販売などに負うところが大きい（もちろんこれらの仮説については今後より精緻に実証されねばならないが）。それらも含む様々な方法を駆使することによって、高コストのサービスを提供・維持していると考えられる。

先の宮村〔2000〕の中で、信用金庫が狭域高密度戦略をとる理由として、足を使う渉外に重点をおいているから、ということが考えられるが、それなら「地方銀行や都市銀行が狭域高密度戦略をなぜ採用しないのか」、という疑問が出されている。これに対しては、近藤〔2017〕で指摘されている、地域銀行（地方銀行と第二地方銀行）の「店舗数には貸出額や利息収入を高める効果がある」が、一方で「ROAとROEに対する店舗の効果について分析したところ、店舗数が、それらにむしろマイナスの効果を及ぼしている」<sup>95</sup>という分析と併せて考えると、その理由は、都市銀行は論外としても地域銀行でさえ、現状カバーしている営業地域の広さとその出店数では、求められる採算性なり効率性は実現しにくいということである。そして、もしそれでも信用金庫並みの狭域高密度を実現しようとするれば、さらなる出店とさらなる多数の渉外人員を投入する必要性が生じるということになり矛盾する。言い替えれば、信用金庫の狭域高密度は、県単位よりもっと狭い「狭域」、複数の市町村レベルの「狭域」の営業エリアの中で、一渉外担当者当たりの顧客数が一定範囲の規模でなければ成り立たないということではないかと考えられる。

### 第3節 制度資本的特質

この節では、信用金庫の金融機関としての公共性・社会性ということや非営利性

---

<sup>95</sup> 近藤〔2017〕 pp.12

といった特質を見てゆくために社会的共通資本のうちの制度資本という枠組みによって検討を始めたい。

宇沢〔2000〕では、社会的共通資本を「一つの国ないし特定の地域に住むすべての人々が、ゆたかな経済生活を営み、すぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能にするような社会的装置」<sup>96</sup>と定義し、その装置の具体的な内容を①自然環境、②社会的インフラストラクチャー、③制度資本、と三つに類型化している。さらに、この「制度資本」の中身について、教育、医療、金融、司法、文化等を挙げている。宇沢自身は、「福祉」について言及することは比較的少なかったようだが、現代においては福祉・介護といった分野は、医療とともに制度資本の中にも含めるべきだと考えられる<sup>97</sup>。

### 3.1 医療組織の理論

民間の非営利組織の行動分析の黎明期には医療組織が対象とされることも多かった。ここでは、信用金庫の特徴の一部を表現するための手段として、同じ制度資本に含まれる医療と病院経営に関する先行研究を参考に考察を進める。

青木〔1999〕では、当時のわが国の医療供給体制において、企業による病院経営という規制緩和の論議を通じて参入規制としての医療機関の非営利性確保、非分配制約規制問題を論じている。

内容としては、医療法人の参入規制の緩和によってもたらされる影響、具体的には企業による病院経営を認める、つまり病院経営組織体の剰余金の非分配制約という規制が緩和されるとどのような影響があるのかについて分析し、理論化している。

医療と金融の問題を同じ土俵の上で述べることができないことはもちろんだが、そこで論じられていることの中に、組織としての信用金庫の位置づけについていくつかの特徴的な共通点が存在すること、従って信用金庫制度を理論的に考える際の要素として重要な論点となり得ることから、整理を行う。

#### 3.1.1 法制上の医療組織と信用金庫

医療法人（公的機関除く）は大きく財団と社団に分けられ、さらに社団は出資持分なし社団と、最も法人数の多い<sup>98</sup>出資持分あり社団（但し、平成19年4月施行の改正

---

<sup>96</sup> 宇沢〔2000〕

<sup>97</sup> 宇沢自身も指摘している通り、制度資本の分類などは必ずしも網羅的ではなく社会的共通資本の意味を明確にするためだとしている。

<sup>98</sup> 平成31年3月現在

医療法により、それ以降は経過措置型医療法人<sup>99)</sup> とに分けられる。この旧の持ち分あり医療法人社団こと経過措置型医療法人は、その医療法上の位置づけとして、法人としては非営利、剰余金の分配は不可、残余財産への請求権は有し、資金調達の方法は内部留保・借入金・補助金・寄附等であり、法人税の優遇は無く設立には都道府県知事の認可が必要、とされている。同様に、信用金庫の場合は信用金庫法上、法人として非営利、剰余金の分配には制限が有り、持分に応じた残余財産の請求権を否定するものではない、資金調達については内部留保・預金（負債=借入金）、法人税の優遇が有り、設立には内閣総理大臣の免許が必要、となっている。これが制度資本としての共通点なのかどうかは別としても、かなりの部分でその位置づけは類似していることがわかる。

資金調達の方法は業種が全く異なることから比較できないとしても、決定的に異なるのは法人税優遇の有無のみ<sup>100)</sup>であり、注目される剰余金の非分配制約についても、殊に経過措置型医療法人と信用金庫はかなり近い考え方となっている。業種は全く異なり、その組織目的も異なるとしても、医療と金融は共に公共性の高い制度資本的事業という点では共通していると言える。

### 3.1.2 非営利の二つの側面

“非営利”というものの考え方に関して、青木 [1999] では、医療の規制緩和の議論の前提としての医療の非営利性の意味について、二つに区別して考えることによって後の議論をより明確にすることを試みている。

この二つの区別とはすなわち、「法制度としての非営利」と「動機としての非営利」である。一般に営利と言う場合は、図 4-5 の A を指し、非営利は D を指すというのが通念であるが、実は法制上の営利は A と B であり、非営利は C と D であるとする。

その上で、法制度上の非営利性とはつまるところ剰余金の非分配制約そのものであると断じ、病院等の経営主体の行動目的に関するもの（適切な医療サービスの提供等）を動機としての非営利であるとする。そこで規制緩和によって変化するのは非分配制約であり、法制度としての非営利の部分である。つまり、経営主体の動機としての非営利に影響はないとする。

<sup>99)</sup> 平成 19 年以前設立の持ち分あり医療法人として出資持分に応じた財産請求権を持つ医療法人

<sup>100)</sup> この部分は、医療と金融における市場内競争環境の相違（預金取扱金融機関は営利事業組織が主体の市場環境下で競争している現実）に起因するものなのかもしれない。

(図 4-5) 二つの「非営利」概念

		動 機	
		営 利	非営利
法 制 度	営 利	A	B
	非営利	C	D

出所:『医療と社会』9巻1号,1999年5月,pp.9から転載

従って、ここでの医療制度の規制緩和により変化するのは剰余金の非分配制約の部分であって、医療機関経営の動機としての非営利に変化が生じるわけではないと整理している。そこで、規制緩和の前後での変化を理論的に分析することによって、非分配制約規制の効果とその限界を示している。

### 3.1.3 青木 [1999] の結論と応用

このモデルの結論としては、需要者（患者側）の医療サービスの繰り返し購入とサービス価格の定額制を前提として、確かに非分配制約規制は「病院のモラルハザードを防ぐと同時により大きな消費者余剰を達成できる」<sup>101</sup>のだが、それは病院が医療法人しか選択できないという現実<sup>102</sup>を前提としており、もし仮に、医療機関経営者が医療機関経営の選択肢として医療法人と営利法人を選択できる環境であれば、「病院が勝手に営利・非営利を選ぶことで」<sup>103</sup>上記と全く同じ効果が得られる、としている。

この意味するところは、動機としての営利や非営利を持ったそれぞれの経営組織が併存し、需要者（消費者）に営利・非営利の選択が可能な競争状態が提供されることによって、供給者のモラルハザードを防ぐと同時により大きな消費者余剰を達成できる、政府の非分配制約規制に積極的な意義は見いだせないということである。

これを地域金融に当てはめて考えてみたい。信用金庫は、法制上は非営利組織である。そして組織としての行動原理として最重要視されるもの、言わば動機は、もちろん金融を通じた会員及び地域の利益という意味での共益（≠私益）としての非営利であるとするならば、図 4-5 で言う D の位置づけである。そして地方銀行は A ということになる<sup>104</sup>。

<sup>101</sup> 青木 [1999] pp.18

<sup>102</sup> ここでは当然、「日本の現実」の意味

<sup>103</sup> 青木 [1999] pp.18

<sup>104</sup> 株式会社が利潤の追求のみを動機として活動するという前提は、様々なステークホルダーを意識せざるを得ない現代においては論争のあるところであるが、かといって非営利の目的があるとまでは言えない。す

つまり、法制度の在り方は別にしても、信用金庫と地方銀行は、それぞれ動機（主たる組織目的）における非営利（共益的）と営利という異なる目的を持ち、地域金融市場で競争的な関係に既にある、と言える。従って先の医療における青木の理論がそのまま地域金融機関に応用できるならば、目的関数の異なる金融機関の存在と市場での競争が供給者のモラルハザードを防ぎ、需要者の消費者余剰を高める効果があると言えることになる。言うまでもなく、この結論は今後の実証分析等を通じて明らかにされるまで待たねばならない。

他に留意しなければならない点として、青木〔1999〕でも述べられている通り、このモデルでは医療サービスの価格体系として定額制を仮定して組み立てているが、医療の現場における価格の問題は、地域金融サービスにおける価格の在り方とは相当異なると考えられることから、この点についてはさらに検討すべき課題である。

また、動機の非営利というものが、法制度の非営利ということと分離して考えられるのか、ということもある。

## 3.2 福祉サービスと関係財の理論

鈴木〔2009〕では、「関係財」という分析概念を用いて福祉サービスの供給における供給者と消費者との個別的关系を中心に、非営利組織の経済行動に関する分析の拡張を目指している。関係財は、福祉サービスなどの関係的サービスが生産、供給される際に、「個人と個人との関係それ自体、あるいは主体間の相互作用を指す概念であり、主体間の個別的关系の中で生産され、かつ、それを消費することがそれぞれの主体の経済行動の動機となるような財として定義される」<sup>105</sup>としている。そこでこの節では、中小企業や個人に対する貸出業務を念頭に、信用金庫と会員の間にある関係特殊性や協同組合金融を関係財の概念で捉えることを試みる。

### 3.2.1 信用金庫と関係財

鈴木〔2009〕が述べるように「人々の経済行動は、他者との関係それ自体によって動機づけ」られ、「関係財は個人間の相互作用による共同生産という形で産み出されるもの」である。そして「関係財の存在は、その関係財が何らかの程度選好されるかぎり、同時に生産されるサービスの質および量にとって、正の効果を与える要因」<sup>106</sup>と

---

ると、最近金融機関一般に求められる、広い意味でのフィデューシャリーデューティーという概念で求められる内容は、株式会社にとって無条件に実現可能なのかということは、問われるべきだろう。

<sup>105</sup> 鈴木〔2009〕 pp.56

<sup>106</sup> 鈴木〔2009〕 pp.56～pp.58

もなる。

サービス供給者とその消費者といった他者との間の個別的・対面的関係それ自体に動機づけられ、当該関係財の生産や消費がその関係の内部で行われるとされる。そして、関係財の生産とサービスの生産は相互的であり互いに強化し合う。敢えて強弁すれば本来のリレーションシップ・バンキングが、金融サービスの生産とリレーションの構築が相互的であることにも合い通じる、と言えるかもしれない。

もとより、福祉サービス等における供給者と消費者の身体的・精神的な要素も含まれる関係特殊性を金融サービスにそのまま持ち込むことには飛躍が過ぎるとの批判はあろう。しかしながら、地域を限定した上で、職員の訪問渉外活動を通じた個別的・対面的関係を最重要視しながら会員（組合員）に対して金融サービスを提供する信用金庫の業務について、この関係特殊性を適用して説明する意義は少なからずあると思われる。

### 3.2.2 福祉サービスと信用金庫の金融サービス

まず、関係的サービスとして代表的な福祉サービスの特性と信用金庫の金融サービスについて、その異同を比較する。なお、ここではこの金融サービスについては、貸出を念頭に検討する。

福祉サービスの特徴としては、鈴木〔2009〕に従って<sup>107</sup>整理すると、第一には、サービス供給者と消費者（需要者）がきわめて個別的・対面的な関係の中でそのサービスが供給されるということである。これに対して、信用金庫の貸出については、取引のきっかけは様々であり、取引期間にもよるものの、主に決められた営業地区の担当者の訪問と利用者<sup>108</sup>の来店の組み合わせで、個別的・対面的な関係の中で供給される場合が多い。

第二は、福祉サービスの消費者ニーズは様々な環境条件（身体的・精神的状況）や個人的嗜好によって高度な多様性を持ち供給能力にも問題が生ずる場合があるということ。この点、信用金庫の貸出についてのニーズは身体的・精神的状況による影響はないものの、利用者のニーズ（必要資金の内容）が、事業性資金か消費性資金か、前向きなものか、後向きなものか、あるいは、事業そのものの内容、具体的な資金使途、返済条件他の様々な貸出条件等の一般的な貸出ニーズに加えて利用者である中小零細事業者や個人特有の特質の存在によって相当高度に多様化する。但し、それらを全て

---

<sup>107</sup> 同上 pp.54

<sup>108</sup> 事業所の場合は経営者・実権者本人、個人の場合は借入人本人。

踏まえた上で、通貨として供給されるため貸出実行（サービス提供）時点では一様である。ところが、そのようなニーズの多様性の意味が需要者（債務者）と供給者（債権者）双方の間でしっかりと共有されていないと、後々の資金返済等において深刻な影響を及ぼす。まさに「主体間の相互作用」と言うことができる。

最後に、結果として福祉サービスは以上のような特徴から供給者と消費者双方によって生み出されるサービスであり、提供される側の協力と協調がサービスの価値を決定づける関係的サービスであると言える。同様に信用金庫の貸出もサービス需要者と供給者（債務者と債権者）双方の間にある情報の非対称性を、いかに迅速・的確、効率的に解消するかは、相互の関係性の構築、親密度の如何にかかっており、その意味で双方の協力、協調によって生み出されるサービスに他ならないと言える。

このように福祉サービスと比較してみると、信用金庫の貸出などの金融サービスは身体的・精神的状況が伴うことはないが、個別的・対面的であって、そのニーズは高度に多様的であり、供給者と需要者双方の協力、協調によって生み出される関係的サービスとして相当程度の共通性があることがわかる。

事実、金融協同組合としての信用金庫では、預金取扱金融機関の貸出に際しての情報非対称性を緩和するための関係性構築といった一般的な活動は言うまでもなく、ベテラン渉外担当者や融資担当者の業務が、小規模事業所の資金繰りの心配から、場合によっては資金繰り表の作成にまで及ぶ場合もある。これは言わば、供給者による需要者側の情報生産活動の支援である。

信用金庫がこのような財務情報のみならず需要者の定性情報<sup>109</sup>については貸出、預金の別を超えて各事業所、家計についての細部にわたりその把握に努めているのは、ただ与信判断のための情報取得といったことに止まらず、協同組合の設立以来の組合員（会員）のつながりを維持する活動の一環であるという側面も否定できないだろう<sup>110</sup>。

### 3.2.3 信用金庫の営利と非営利

信用金庫の非営利性について改めて本節の文脈で捉え直してみる。

非営利経済に関する経済学的研究の可能性等を検討した鈴木 [2014] では、非営利には二つの意味が含まれているとしている。それは、①自己の利益（のみ）を追求するのではない、②物的・金銭的利益を追求するのではない、のどちらか、あるいは両

<sup>109</sup> 企業の来歴、経営者やその家族の属性や人脈、嗜好等々

<sup>110</sup> いくつかの、信用金庫主催で行われる婚活のマッチング事業などの例。

方を含むかである<sup>111</sup>と。

この視点から信用金庫を考えると、明らかに前者の「自己の利益のみを追求するのではない」、つまり具体的には組織のコモンボンドとしての「地域」と、そこに存在する会員の利益、言わば公益を追求する、ということであろう。同じく鈴木 [2014] で言うところの「利他や互酬と結びつく概念」<sup>112</sup>でもあるが、だからといって、少なくとも後者の「物的・金銭的利益を追求するのではない」ということではない。とすれば、先の(図 4-5)に照らして言えば信用金庫は、法制度の非営利と動機の営利<sup>113</sup>から C のカテゴリーであるということも可能である<sup>114</sup>。

その結果の企業行動としては、地域金融市場で競争的に金銭的利益を追求し、そうして獲得した利益は、組織運営上必要な通常経費を控除し、その上で地域全般に亘ってのコミットメント・コスト<sup>115</sup>への支出を積極的に行い、基本的に資本不足である中小・小規模企業貸出先や消費生活者個人に対する貸倒引当金を厚く計上し、残余の一部は会員に対する配当<sup>116</sup>とし、それ以外は長期的な組織維持と預金者保護の観点から繰越金等で純資産の充実を図るとというのが典型的な信用金庫のスタイルであろう。

### 3.3 制度資本的モデル

この節で検討した信用金庫の制度資本的な特徴を踏まえて、どのような企業行動モデルが描けるのだろうか。

先の青木 [1999] では、医療法人の経営者の動機として、①医療サービスの提供による患者の救済と②医療サービスの供給から得る利潤という二つ（①は動機としての非営利、②は動機としての営利）に分けて、医療法人（の経営者）の効用関数を

$$U = U(\pi(q), q)$$

$\pi(q)$  は生産量が  $q$  の時の利潤       $q$  は医療サービスの生産量

と表した<sup>117</sup>。

---

<sup>111</sup> 鈴木 [2014] pp.56

<sup>112</sup> 鈴木 [2014] pp.57

<sup>113</sup> 営利最優先ではないが。

<sup>114</sup> 地方銀行が B であるとも言えるように。

<sup>115</sup> の意味は、地域金融機関に関して使われる場合には金融審議会金融分科会第二部会 [2003] による 3 分類の内容が一般的である。即ち、①金利水準からは正当化できない信用リスクの負担、②地域における悪評の発生を恐れた問題の先送り、③採算性を離れたサービスの提供。このようにネガティブな意味で用いられることもあるが、ここでは関係財を成立させるために必要な活動のためのコストという意味で捉えている。

<sup>116</sup> 上限が定められているという制約、あるいは出資金に対する金利相当とも考えられる。

<sup>117</sup> 青木 [1999] pp.8

そして、その偏導関数から非営利動機の経営者は

$$\partial U / \partial \pi \geq 0, \quad \partial U / \partial q > 0 \quad \text{と利潤、サービス供給の双方から効用を得る} \quad \cdots \text{①}$$

また、営利動機の経営者は

$$\partial U / \partial \pi > 0, \quad \partial U / \partial q = 0 \quad \text{と利潤からのみ効用を得る} \quad \cdots \text{②}$$

ことを示した<sup>118</sup>。

これは、医療法人もしくはその経営者の動機が①か②によってその行動に差が生じることを意味するとともに、非営利の医療法人（の経営者）が複数の目的を持って行動し得ることをも意味している。

また、さらには医療サービスの量ばかりではなく、そのサービスの質といったこともその動機に加えることができるのかもしれない。

これを預金取扱金融機関に応用すれば、ある金融機関の行動が、利潤と（例えば）貸出供給量、あるいは利潤と貸出の品質といった、双方に依存する効用の最大化を目的（複数の目的）とするモデルとして定式化することが可能かもしれない。これらの点については改めて次節で検討する。

#### 第4節 信用金庫の企業行動モデル

わが国では金融自由化以来、株式会社である地方銀行を含む銀行全体についての行動分析に当たって、その目的として短期的利潤最大化を想定されることは一般的であった。それでも当時から、その行動基準について規模の最大化<sup>119</sup>やシェア最大化、長期的利潤最大化などが検討されることがなくなかった。

ところが、所有と経営の分離問題は言うに及ばず、近頃では企業の所有者としてのステークホルダーという観点や、SDGs への関心の高まり等と相俟って、いかなる企業もそれほど単純に利潤最大化だけを掲げて活動できなくなっている。ただ、少なくとも株式会社においては利潤最大化をその行動基準の中核とすることがその企業行動の分析には欠かせないことは基本的に変わらず、もとより株式会社銀行についても例外ではないと言える。

そのような中で預金取扱金融機関であると同時に協同組合である信用金庫においては、ここまでの議論のとおり利潤追求だけでは説明できない行動の特徴があり、かつ一方では地域金融市場での競争の中で企業として組織存続のために利潤追及もおろそかにはできない存在でもあることも確かである。

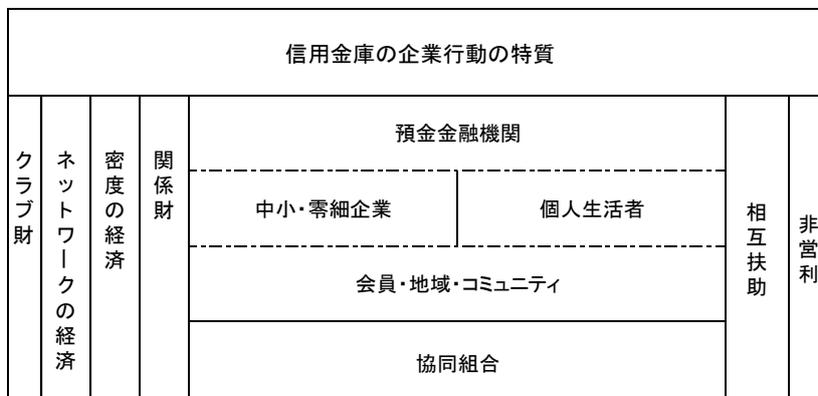
---

<sup>118</sup> 青木 [1999] pp.8

<sup>119</sup> たとえば、野間 [1986] など。

この節では、これまでの信用金庫の企業行動の特質（参考：図 4-6）の検討を踏まえて、その行動モデルについて検討を加える。

(図 4-6) 信用金庫の企業行動の特質



#### 4.1 信用金庫の目的関数と諸理論のサーベイ

ここでは、信用金庫の企業行動の特質を踏まえた理論モデルの検討に向けて、有用なくつかの先行研究について整理し、その課題について検討する。

##### 4.1.1 武田 [1985] の複数効用

ここでは、貸出金利の決定に関する理論分析を行う中で、銀行の目的関数に言及した武田[1985]のモデルの一部を取り上げる。そして、前節の終わりに触れた青木[1999]のモデルにおける非営利組織の動機と併せて、信用金庫の企業行動の分析への応用を検討する。

武田 [1985] で注目されるのは、利潤と業容拡大の双方に依存する（銀行経営者の）効用といった考え方や、「銀行が長期的な利潤の最大化を図っている場合、あるいは利潤の増大のみを行動目的としていない場合には、ともに当期の利潤を犠牲に」<sup>120</sup>するというような性質の目的関数がどのようなものなのかについて分析している点である。

そこでは、貸出金利の決定メカニズムについて理論分析する中で、銀行経営者が銀行の利潤と経営規模の両者のバランスを考えながらその組み合わせを選択しているとして、銀行の目的関数を

<sup>120</sup> 武田 [1985] pp.14

$$\emptyset = \emptyset(\pi, D)$$

ただし、 $\pi$ : 当期利益  $D$ : (経営規模を代表する変数としての) 預金残高<sup>121</sup>と定式化し、この関数が「長期的利益」や「経営者の選好」を表すものと解することも可能であるとも述べている。さらに、銀行がこの目的関数の最大化を目指して行動するものとして、この $\emptyset$ 関数をコブ・ダグラス型に特定化し

$$\emptyset(\pi, D) = \pi^\alpha D^\beta \quad (1)$$

と置いている<sup>122</sup>。

この形式は、これらを応用して、例えば信用金庫が利潤の追求を行いながらも地域・会員への貸出供給量を最重視して行動していると考え、その目的関数を利潤と貸出供給量の増加を共に目指し、

$$\emptyset = (\pi, L) = \pi^\alpha L^\beta \quad (2)$$

ただし、 $\pi$ : 利潤  $L$ : 貸出増加額  $\alpha \geq 0, \beta > 0$

と言う具合に目的関数を捉え、信用金庫もしくはその経営者が(2)式の最大化を目指して行動するといった簡単なモデルとすることが考えられるが、これだけで信用金庫の特質が十分表現できるわけではない。

#### 4.1.2 塩澤 [2013] の社会的企業

塩澤 [2013] では、社会的企業の行動のひとつの側面を取り上げ、これを営利企業とは異なるミクロ経済学的理論モデルとして定式化することを試みている。

それによるとまず、社会的企業の一般的な要件としては「(1) 社会性 (2) 事業性 (継続性) (3) 革新性 (新しい社会的価値)」<sup>123</sup>が、挙げられている。

社会的企業と信用金庫との関係で言えば、市場において有償で財・サービスを提供する、という点においては同じであるものの、要件のひとつである革新性、つまり「これまでにない新しい社会的価値の創造に寄与」<sup>124</sup>するということになると、マイクロクレジットが社会的企業だと言うことはできるとしても信用金庫がそうであるとまでは言えないだろう。

また、この定式化は社会的企業一般の定式化を目指しており、金融その他の具体的な事業内容を前提とはしていないが、営利企業との比較においてその含意を考察する

<sup>121</sup> 武田 [1985] pp.14

<sup>122</sup> 武田 [1985] pp.16

<sup>123</sup> 塩澤 [2013] pp.357

<sup>124</sup> 塩澤 [2013] pp.358

ということについては、信用金庫の場合についても意義ある示唆が得られるものと考えられる。

塩澤 [2013] のモデルでは、基本的な仮定として差別化された財を供給する企業を考え、その財の数量  $y$ 、質を単一のパラメータ  $\alpha$  で表して、 $\alpha = 1$  の品質を標準、 $\alpha > 1$  を高品質、 $\alpha < 1$  を低品質とする。

この財に対する消費者が支払う最大額（限界評価）を  $w(y, \alpha)$ 、費用関数を  $C(y, \alpha)$  とするとき、

まず、営利企業は利潤最大化を目指し、その目的関数を

$$\phi(y, \alpha) = w(y, \alpha)y - C(y, \alpha)$$

と表す<sup>125</sup>。

次に社会的企業の場合については、個別企業の直接的な便益ではなく社会的余剰（利潤=0 制約下で生産者余剰=0 のため社会的余剰は消費者余剰そのもの）の最大化を目指し、その目的に目的関数は

$$\phi(y, \alpha) = \int_0^y w(y, \alpha)dy - C(y, \alpha)$$

と定式化<sup>126</sup>する。このように目的関数の中に、生産物の数量のみならずその質についても含まれていることに特徴がある。

そしてこのモデルでは、市場均衡条件が課された下では社会的企業は営利企業と比べて、供給量が多く、価格も低く、消費者余剰も大きいといった結果などを導き出し、信用金庫に対しても示唆に富む。

但し、このモデルについて、信用金庫との関係の中で考えておかなければならないのは、前述のとおり信用金庫はその革新性という要件からも社会的企業そのものではないというだけに止まらず、ここで前提とされている利潤=0 制約の条件は、信用金庫の場合は当然には前提できない。その理由の一つには、預金取扱金融機関としての安全性維持のための内部留保充実の必要性ということがある。

#### 4.1.3 James E. & Rose-Ackerman S. [1986] の利潤制約型企业

民間非営利団体を経済主体として捉え、その行動原理を分析した田中 [1992] では、企業や家計との比較上、非営利団体の活動について営利活動=利潤追求活動、非営利活動=効用追求活動というように単純化している<sup>127</sup>。そして、企業も非営利団体もど

---

<sup>125</sup> 塩澤 [2013] pp.359

<sup>126</sup> 塩澤 [2013] pp.360

<sup>127</sup> 田中 [1992] pp.172

ちらも財やサービスを提供するが、企業の生産目的は利潤最大化であるのに対して非営利団体は社会貢献という効用の最大化がその目的であると述べている。この点は、先の塩澤 [2013] における社会的企業の社会的余剰の最大化ということとも共通している。

また、同じく田中 [1995] による非営利団体の行動に関する先行研究の検討の中では、NPO (non profit organisation) の目的関数としてまとめられているものとして、「生産物の数量と品質、従業員数などの特定の投入物、経営者の自由裁量的な支出や生産にかかわる役得などの偽装的な利潤」<sup>128</sup>などが挙げられている。もとより、この中で検討されている NPO と信用金庫の行動原理は当然同じものではなく<sup>129</sup>、繰り返し検討してきたように信用金庫は、ここで言う NPO などと営利企業の中間的な性質を持つ非営利企業である。

その田中の翻訳による James E. & Rose-Ackerman S. [1986, 翻訳 1993] は、民間の非営利団体について経済学的に分析している。具体的には民間非営利団体の行動モデルを営利企業、利潤制約型企业、政府公共機関等それぞれと比較することによって民間非営利団体が他の一般企業や政府系団体とどのように競争しているのかを明らかにしている。

その中で特に信用金庫の行動との関係で参考となると考えられるのが、利潤最大化がその目的でもある株式会社の中にあつて、主題の民間非営利団体とも、その行動に関して共通点の多い利潤制約型企业の分析である。

ここでは、利潤制約型企业として、

- (1) 売上高最大化企業 (Baumol [1959,1967] による)
- (2) 費用選好企業 (Williamson [1964,1975] による)
- (3) 統制独占企業 (Alchian and Kessel [1962] 他による)

の三つの類型を例に挙げ、それぞれの特徴を整理しているが、信用金庫の企業行動を考える場合に親和性があるのは、費用選好企業や統制独占企業よりも売上高最大化企業<sup>130</sup>であろう。

Baumol の売上高最大化企業の経営者は、総利潤よりも総収入に主たる関心が向かうが、この企業も株式会社を前提としていることから株主に対しての最小利潤制約が

---

<sup>128</sup> 田中 [1995] pp.368

<sup>129</sup> 田中 [1988] に従えば、信用金庫は NPO より PCO (profit constrained organisation) の方に近く、NPO が企業と家計の両者の特徴を持つのに対して、PCO は企業と政府の性質を持つと言えるかもしれない。

<sup>130</sup> 費用選好企業における役得・フリンジベネフィット問題は程度の差こそあれ「企業」に共通の問題であり、統制独占企業の場合は、利潤に対する制約が最小ではなく最大である点が異なるため、信用金庫(協同組合)の性質は供給に重きを置くという意味で売上最大化企業に最も近いと考えられる。

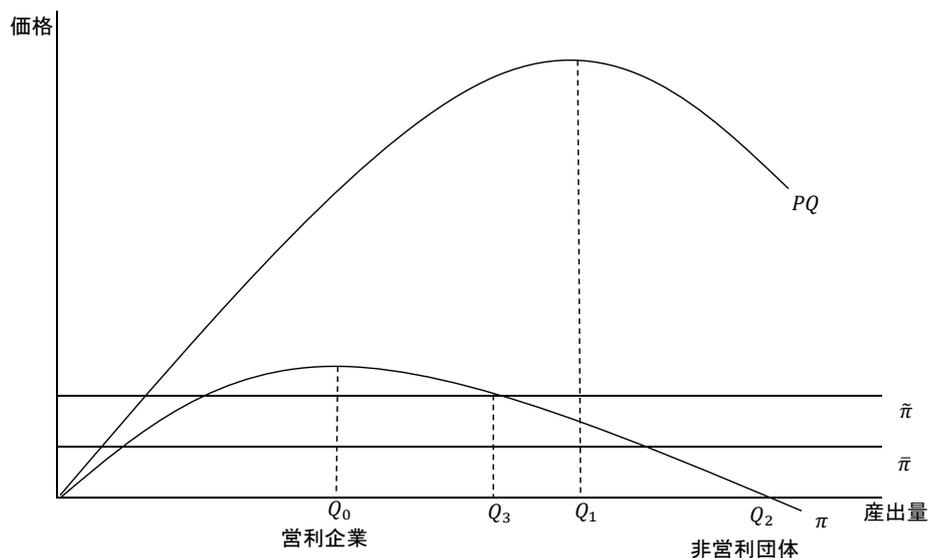
課されることとなる。そこで、これを定式化すると

$$PQ - C(Q) = \bar{\pi}$$

生産物の価格  $P$  生産量  $Q$  その費用関数  $C(Q)$  最小利潤の水準  $\bar{\pi}$

となる<sup>131</sup>。

(図 4-7) 売上最大化企業の産出量と非営利団体、営利企業の産出量の比較



出所:ジェイムズ E. & ローズエイカーマン S. [1993] pp.75 より転載

図 4-7 は、営利企業が選択する利潤が最大の産出量  $Q_0$  および、非営利団体や社会的企業が選択する、利潤 = 0 制約での産出量  $Q_2$  に対して、Baumol による売上高最大化企業が、最小利潤制約  $\bar{\pi}$  を超える  $Q_1$  の産出量を選択することを表している。

同時に、ここで最小利潤制約が  $\pi$  から  $\bar{\pi}$  に増加した場合、売上高最大化企業の産出量は  $Q_3$  へ減少することを示しており、「この点で、Baumol 型企业は非営利団体に似ており、営利企業とは異なっている。」<sup>132</sup>ことが指摘されている。

この非営利団体と Baumol 型企业との類似は、非営利団体が非分配制約により利潤に対する関心がないことと Baumol 型企业が、企業の成長や経営者の効用にとって利潤の最大化が必ずしも主役でないことに起因している。

これらを、信用金庫との類似性で言えば、非営利団体とは組織にとって公共財的中心目的の存在する点であり、Baumol 型企业とは最小利潤制約の下で行動している点

<sup>131</sup> ジェイムズ E. & ローズエイカーマン S. [1993, 訳書] pp.74

<sup>132</sup> ジェイムズ E. & ローズエイカーマン S. [1993, 訳書] pp.76

である。一方でそれぞれと相違するのは、信用金庫は独立採算事業であり非営利団体のように寄附等に頼ることはなく、最小利潤制約の意味も Baumol 型企業のように市場や消費者からの評価維持のためなどではなく、預金取扱金融機関としての健全性や事業継続性確保のための内部留保充実が目的である点である。また、信用金庫の費用関数には共益的コミットメント・コストが含まれるということも異なる点なのかもしれない。

## 4.2 信用金庫モデルの可能性

前節では、協同組合としての信用金庫の企業行動を表現するために考慮に値すると思われる諸理論について検討した。もとより、それらによって信用金庫の特質を十分に描きつくすことはできないとしても、一定のヒントを得ることができた。

これらの他にも、非分配制約による収支均等（相償）化の下で公共的サービスを提供し、経営者の効用を最大化する<sup>133</sup>というモデルの応用や、関係的サービスに見られる利他・互酬を主体とした制度資本に共通する特質をベースとするゲーム論的モデルがある。

あるいは、もっと直接的に協同組合を財やサービスの供給それ自体を目的とする組織と捉え、それに加えて信用金庫の優遇税制の存在を政府補助金に見立ててその効果をも組み込み、利益は事業維持と拡大の原資とするモデルなども考えられる。

また、地域銀行の国債以外の有価証券の保有比率の高さが利潤効率性にプラスの影響がある<sup>134</sup>という報告があるが、かねてから信用金庫は預貸率が低いことが問題にされることもある中で、その預貸率の低さが有価証券運用量の多さにつながるという結果との関係性について、これを複数財生産型の非営利団体の内部補助モデルを使って説明ができるかもしれない。さらに、信用金庫が地方銀行も含めた地域貸出市場内で競争する存在であることから、先に検討した株式会社などの利潤抑制的企業のモデルなどを応用した、自金庫の利益と地域経済厚生や消費者余剰の加重平均を最大化するようなモデルなどもありうるだろう。

## 4.3 ひとつの信用金庫モデル

その企業行動について一定の理念的約束<sup>135</sup>を持つ組織としての信用金庫でも、地

---

<sup>133</sup> Weisbrod, B.A [1974] ほか

<sup>134</sup> 播磨谷 [2011] 金融審議会「我が国金融業の中長期的な在り方に関する W・G」報告資料 1-2, pp.17

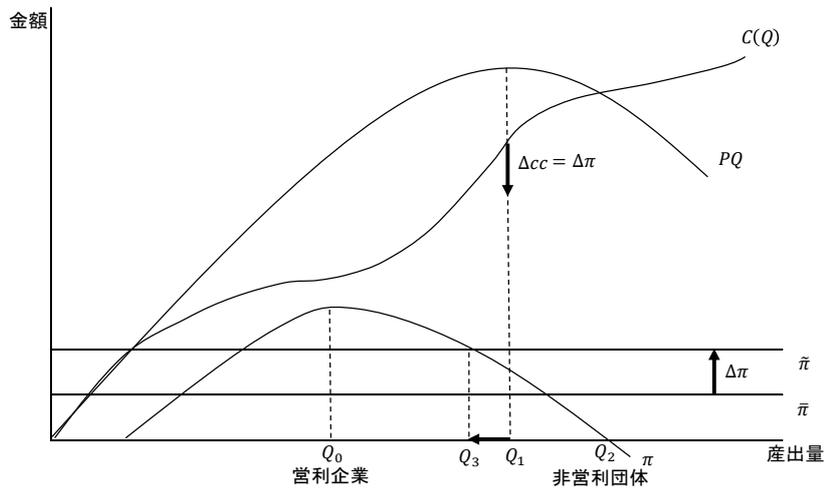
<sup>135</sup> 見方を変えれば制約。

域金融市場のような競争的市場においては、ストレートに利潤最大化を目指す必要がある。しかしながら、その費用関数の中には会員や地域・コミュニティに対する積極的な意味でのコミットメント・コストを含むため一定の費用非効率を強いられる。そしてそのコスト上のハンディは会員組織・地域コミュニティ内での従業員の活動による情報の非対称性の最小化や密度の経済性、税制上の優遇などによって緩和されるといふモデルは、信用金庫の企業行動モデルとしては現実に近いと考えられる。

そこで最後に、先の売り上げ最大化 Baumol 型企業のモデルを応用し、第 2 章で検討した様々な具体事例や本章第 3 節で見た関係財としての特徴を持つその金融サービスの性格などを背景とする信用金庫の費用特性を踏まえて、最小利潤制約の目標が  $\bar{\pi}$  から  $\tilde{\pi}$  に増加した場合の信用金庫の行動を考えてみる。

この場合、Baumol 型の売上高最大化企業が産出量を  $Q_3$  へ減少させて、その最小利潤制約を達成しようとするのに対して、信用金庫は産出量を減少させるという選択肢は避け、 $\tilde{\pi} - \bar{\pi} = \Delta\pi$  相当分のコミットメント・コストを削減調整することにより、 $\tilde{\pi}$  の最小利潤制約を満たすというモデル（図 4-8）を提示してみたい。

（図 4-8）収入最大化企業の産出量縮小に対する信用金庫の収入維持と費用の関係



生産物の価格  $P$  生産量  $Q$  最小利潤の水準  $\bar{\pi}$  費用関数  $C(Q)$  コミットメント・コスト調整分  $\Delta cc$

最小利潤の水準が  $\bar{\pi}$  の時の売上最大化企業の産出量  $Q_1$

最小利潤の水準が  $\tilde{\pi}$  になった時の売上最大化企業の産出量  $Q_3$

最小利潤の水準が  $\tilde{\pi}$  になった時の信用金庫の産出量  $Q_1$

出所:ジェイムズ E. & ローズエイカーマン S. [1993] pp.75 に筆者が加筆修正して作成

いずれにしても、本論文で検討した信用金庫の企業としての様々な特質について全てを織り込んだ形でモデル化することは至難の業ではある。

ここでは、そのごく一部である、第2章の具体事例から見て取れる信用金庫の費用特性の在りようを出発点として、第3章で検討した信用金庫の理念の部分に根差す“Common Bond”としての地域への長期的な還元を優先させつつ、その地域内外における競争への対応のための生産量の最大化と最低利潤目標の達成をコミットメント・コストとバランスを取りながら調整する、そのような信用金庫の企業行動についてモデル化することを試みた。

今後、引き続き様々なタイプのモデルについて検討することが必要であるが、さらに重要なことは、それらが実証研究による検証を経ていかに現実をうまく説明できるか、つまり信用金庫を経済学的に評価できるかということであると考えられる。

## 第5節 おわりに

協同組合（組織）であることと預金取扱金融機関であること、このある意味矛盾する二つの性質が信用金庫という企業組織を特徴づける出発点であることに間違いはない。

ところがその二つの性質について、片や信用金庫制度70年余りの歴史の中で協同組合というものに期待される機能自体がその時間経過の中で大きく変化し、一方のわが国の預金取扱金融機関についても、金融自由化、その後のバブル崩壊、金融危機から非伝統的金融政策の導入、またIT技術進歩に伴うフィンテックの台頭など、目まぐるしく急激な環境変化の中にあり、どちらもまだこれからも変わって行く途上にある。

そのような中で、現時点において定点的に信用金庫の特質を踏まえ、その行動を理論的に説明する枠組みを見通すという試みが、どれほどの意味を持つものなのかについては甚だ心もとない。しかしながら、初学者ではありながら実務者としての経験も踏まえて、その上で、できる限り客観性を失わずにひとつひとつの課題を論ずることには一定の意味があったと思われる。

## 参考文献

[1] Baumol W., “Toward a Theory of Public Enterprise” ,C. V. Starr Center for Applied Economics, New York University, August 1983

[2] Hart O. and Moore J., “Cooperatives vs. Outside Ownership” ,*NBER Working*

*Paper No.6421*,Feb.1998

[3] Hansmann H.B., “The Role of Nonprofit Enterprise” ,*The Yale Law Journal*,Vol.89:835,1980

[4] Hansmann H.B., “Ownership of The Firm” , *Journal of Law, Economics, and Organization*,iv:2,1988

[5] James E. and Rose-Ackerman S. “The Nonprofit Enterprise in Market economics” *Harwood Academic Publishers*, U.K.,1986 (田中敬文訳,『非営利団体の経済分析:学校・病院・美術館・フィランソロピー』多賀出版 ,1993年5月。)

[6] Musgrave R. A., “Fiscal Systems. Studies in Comparative Economies” , n° 10. New Haven and London, Yale University Press, 1969, XIX p. 397 p.,paper27

[7] Weisbrod B.A. , “Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy ” in Rose-Ackerman S., , *The Economics of Nonprofit Institutions* ,N.Y.,Oxford Univ.pr.,1974

[1] 青木 研「参入規制としての非分配制約規制とその効果について」『医療と社会』公益社団法人医療科学研究所,第9巻1号,1999年5月。

[2] 明田 作「わが国の法人体系における協同組合法の位置」『農林金融』,2014年5月。

[3] 石橋 一雄「地方公共財の理論的考察」『新潟産業大学経済学部紀要』第35号別冊,2008年10月。

[4] 伊藤 隆康「東京都における預金金融機関の店舗配置と競合」『生活経済学研究』第20巻,2004年9月。

[5] 伊藤 隆康「大阪府における地域金融:預金金融機関の店舗配置分析」『生活経済学研究』第29巻,2009年3月。

[6] 井上 有弘「信用金庫の規模の経済性と合併効果」『信金中金月報』増刊号,2003年2月。

[7] 宇沢 弘文『社会的共通資本』岩波新書,岩波書店,2000年11月。

[8] 衛藤 卓也「交通インフラ・交通サービスとその供給方式」『国民経済雑誌』No.158,1988年11月。

[9] 岸 昌三「貨幣供給モデル」『追手門学院大学経済論集』,1998年5月。

[10] 朽木 昭文「農業理論に対する公共経済学的接近」『農林業問題研究』No.47,1977年6月。

[11] 朽木 昭文「プラント・プールの経済理論」『農林業問題研究』No.51,1978年6月。

[12] 近藤 万峰「地域銀行の店舗ネットワークサービスと経営パフォーマンス」RIETI Discussion Paper Series 17-J-045,2017年7月。

- [13] 澤山 弘「リレーションシップ・バンキングと「コミットメント関係」」『信金中金月報』,2003年8月。
- [14] 塩澤 修平「社会的企業の定式化」『三田学会雑誌』106巻3号,2013年10月,pp357-358。
- [15] 鈴木 純「非営利組織と関係財—福祉サービス供給における関係特殊性—」神戸大学『経済学研究年報』,No.55,pp51-63,2009年3月。
- [16] 鈴木 純「関係財と社会関係資本」『国民経済雑誌』第201巻,第4号,pp65-75,2010年4月。
- [17] 鈴木 純「関係の経済学と非営利経済」『国民経済雑誌』第209巻,第2号,pp53-65,2014年2月。
- [18] 鈴木 純「非営利と利他—非営利経済研究における方法論的個人主義的視角—」『国民経済雑誌』第212巻,第6号,pp53-64,2015年12月。
- [19] 鈴木 文彦「経済圏別の地域金融機関シェアの試算」(株)大和総研金融調査部,金融・証券市場・資金調達レポート,2018年9月7日。  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20180907\\_020302.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20180907_020302.html)
- [20] 高尾 厚「クラブ財市場におけるインサイダーと保険市場におけるフリーライダー」『研究年報:経営学・会計学・商学』神戸大学,35巻,pp104-142,1989年。
- [21] 滝川 好夫「協同組織金融機関のアイデンティティと役割」『信用金庫のアイデンティティと役割』千倉書房,2014年4月10日。
- [22] 滝川 好夫「協同組合金融の効率性」『信用金庫のアイデンティティと役割』千倉書房,2014年4月10日。
- [23] 滝川 好夫「中小企業金融機関としての信用金庫」『信用金庫のアイデンティティと役割』千倉書房,2014年4月10日。
- [24] 武田 真彦「貸出金利の決定に関する理論的考察」『金融研究』,第4巻第1号,日本銀行金融研究所,1985年3月。
- [25] 田中 敬文「非営利組織(NPO)の経済行動モデル」早稲田大学『経済学研究年報』第28号,pp37-45,1988年12月。
- [26] 田中 敬文「非営利団体の行動原理について」『東京学芸大学紀要』第6部門44,pp171-175,1992年。
- [27] 田中 敬文「非営利団体の行動と経済モデル」『季刊社会保障研究』30巻4号,pp365-372,1995年春。
- [28] 筒井 義郎「規模の経済性とその源泉」『金融市場と銀行業—産業組織の分析—』第6章,東洋経済新報社,1988年。
- [29] 中村 壽雄「企業の組織と行動目標」『千葉商大論叢』47巻2号,pp337-349,2010年3月。
- [30] 野間 敏克「わが国銀行の「規模最大化」行動」The Economic Studies

Quarterly 第 37 卷 4 号,1986 年。

[31] 播磨谷 浩三「地域金融機関の効率性の分析－主要な検証課題の現状と課題－」金融審議会,我が国金融業の中長期的な在り方に関するワーキング・グループ」報告資料 1-2,2011 年 10 月 14 日。

[32] 平沢 亮輔「クラブ財の政府による供給とその費用負担」北海道大学『経済学研究』31 卷 5 号,1982 年 3 月。

[33] 前野 富士生「企業成長と効用関数」阪南大学『阪南論集・社会科学編』第 16 卷 1 号,1980 年 11 月。

[34] 宮村 健一郎「地域金融機関の地域金融機関性」東洋大学『経営研究所論集』第 23 号,2000 年 2 月。

[35] 村本 孜「信用金庫の相互扶助性」『信用金庫論』金融財政事情研究会,2015 年 2 月 18 日。

[36] 森川 正之「サービス業の生産性と密度の経済性－事業所データによる対個人サービス業の分析－」RIETI Discussion Paper Series 0-J-0088,2008 年 4 月。

[37] ハル・R・ヴァリアン,佐藤隆三監訳「36 章公共財」『入門ミクロ経済学』原著第 7 版,勁草書房,2007 年 3 月 25 日。

[38] 山田 浩之「交通サービスの公共性－公共経済学的アプローチ－」『交通学研究－研究年報』日本交通学会編,1979 年。

[39] 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』増刊号,2007 年 2 月,pp.38-pp.53

[40] 吉岡完治・中島隆信「わが国銀行業における規模の経済性について」『金融研究』,第 6 卷第 2 号,日本銀行金融研究所,1987 年 7 月。

## 第5章 総括と課題

### 第1節 各章の総括

第1章の序論に続き、第2章では信用金庫業界雑誌の「monthly 信用金庫」から全国の信用金庫の、主に地域に対する取組の具体的事例を、①創業・起業支援、②知的資産経営支援、③空き家活用、④高齢化対応、⑤地域産品の販路拡大、という五つのテーマ、15の事例として提示し分析した。いずれの場合も、それぞれの信用金庫が地域の会員や利用者とともに金融はもとより金融以外の課題をともに解決するために、専門部署や設備、専任の担当者、一般営業担当者によるサポートなど一定のコストや負担が生じる、殊に目に見えにくい形で人的な資源を中心に負担が課されることが多い、という現実も見えてきた。

一般に地域で事業を行う企業が、地域で支持されるために一定のサービス（それは人的なものも含めて）を行うことは特に珍しいことではない。信用金庫の場合は、貨幣的に換算された金額の多寡は別として、また、どこからどこまでか、という区別は困難であるとしても、そのような一定のサービスという部分と、信用金庫理念に基づく地域に対する使命という二つの部分が存在するというをこれらの事例は意味している。しかも、そういった会計上のコストを抱えながらもこれらが公的なサービスではなく、私企業としての永続的なサービスとして維持されるためには何が必要なのか<sup>136</sup>、そういう課題を見出すこともできた。

続く第3章では、このような疑問への回答の手掛かりを求めて、制度の原点に戻りわが国の信用金庫が協同組織という組織形態であること、あるいは非営利の法人であることなどどどのように関係するのかについて掘り下げた。

ここでは、信用金庫は協同組合であり、わが国の法制上は非営利の協同組合であるが、欧州と米国では一般に、それぞれの理由は異なるものの協同組合は概ね営利法人の位置づけであることも確認した。

これに対して、非営利組織の定義にかかる受益者の特性という面から、事業による剰余金や残余財産を、その事業の存続目的とサービスの利用者のために分配するという考え方に従えば、共益的所有者（信用金庫の場合は、会員、地域の利用者、地域そのもの）に対する分配を行う営利事業は、非営利ということと矛盾しないことを示した。

つまり利潤が、誰に、どのように分配されるか、ということこそが重要なのであつ

---

<sup>136</sup> 一つには、税制上の優遇、ということはある。

て信用金庫の行動は利潤を追求するが、共益的所有者の利害が優先される、これが「利益第一主義でない」ということの本来の意味である。

これらの検討と議論を経て、そのような信用金庫の企業としての存在を経済学的に理解するために第4章では、様々な先行研究の成果を取り込みながら、この方法について考察した。

まず、村本〔2015〕による、クラブ財、密度の経済性、ネットワークの経済性などの信用金庫を経済学的に説明するための概念を取り上げ、それぞれのキーワードが、信用金庫の実際の企業行動の中で、どのように実現されてゆくのかを思考実験的に考察した。例えばクラブ財については、その公共財的性格と一定の地域性から、信用金庫はもとより、地域銀行についてもクラブ財と言いうことが分かった。また、密度の経済性については、「密度」の定義の問題もあるが、営業拠点と顧客、あるいは顧客と顧客の物理的な距離の近さ、さらに戸別訪問といった営業手法との組み合わせにより密度の意義がもたらされて、経済性が発揮されること、営業地域が狭く限定された信用金庫の場合は集積の経済性という捉え方による方が実態に近いといったことを見出した。ネットワークの経済性については、地域内の会員同士、利用者同士のつながりの接点が増えることは、大きな意味での信用金庫の生産性向上に貢献する可能性を検討した。

続いて第4章の後半で、制度資本としての医療分野と福祉分野の先行研究、知見を手掛かりに信用金庫の行動特質を考察した。

まず、医療分野については、青木〔1999〕における、医療規制緩和分析のための理論モデルを応用することで、市場における営利、非営利の組織の併存が消費者（利用者）余剰の増大に資するモデルの可能性について言及した。

また、鈴木〔2009 他〕などの、福祉サービスで見られる「関係財」という考え方を、信用金庫の貸出取引における、支店融資担当者や渉外営業担当者と会員との間の相互関係の重要性に鑑みて、これに適用することの意義を示した。

第4章の終盤には、信用金庫の企業行動モデルを考えるにあたり、いくつかの先行研究を改めて検討し、これまでの各章で議論してきた信用金庫の企業行動の特質に関する議論と併せて、その可能性を探った。

それらを踏まえて、第2章で見た具体的事例から得られた信用金庫のコミットメント・コストにかかる費用特性を考慮して、売上最大化を目的に行動する利潤制約型企業の最小利潤目標が増加したケースを考え、その最小利潤目標を達成する際、Baumol W.などの売上最大化企業が生産量を減少させるのに対して、コミットメント・コスト

を調整（減少）することで生産量を減らさず、その最小利潤目標を達成するという信用金庫モデルの着想を提示した。

信用金庫と一口に言っても、その規模や立地する地域の地形、面積、人口、そこに存在する産業やその分布などの違い、また至極当然のことながら、信用金庫のビジョンとして明確な理念も、それぞれの信用金庫の固有の考え方や歴史、経営者の個性などによって解釈も均一ではない。これは信用金庫に限らず、一般の株式会社企業においても同様であり、さすれば結局様々な特質は個別企業の問題であるということは可能であるかもしれない。

それでもなお、信用金庫の場合に特徴的なことは、本論文で取り上げてきたように、業界共通の理念を掲げた協同組合であることと預金取扱金融機関という二つのある意味矛盾する性質の存在にも起因するものである。それは、非営利対営利をはじめ共益対私益、非効率対効率、そして理念対市場競争というように、その迫間での緊張やどちらつかずの中途半端な状態の中で、良く言えば、まるで“理想と現実”のような両者間の相克を超えて組織が維持されてきたことをも意味する。

そのことは、決して企業としての強さや賢明さによってではなく、時代に即して都度対応する柔軟性によってもたらされたものであるように見える。そしてその柔軟性は、業界統一的な強い理念を持ちながら剰余金の非分配制約が比較的緩慢な協同組合という組織の形態によって手に入れられたものだったのではなかろうか。

## 第2節 今後の課題

本論文においては、改めて信用金庫というものを理解し直したいという思いが強すぎて、あれこれと問題意識が分散し、まとまりを欠いて課題が山積する結果となったが、そのために十分に議論できなかつた諸点は以下の通りである。

本論文では、信用金庫の具体的な活動事例を検討する中で、ひとつの特質としてその費用特性に着目して論じたが、費用関数の特定にまでは至らなかつた。同時に、その費用特性の重要な部分を占めるコミットメント・コストを吸収して組織維持を可能とするためには、収入側の特性の検討も必要であると考えられるが、取り上げることができなかつたために信用金庫の企業行動モデルとしては不十分なものとなった。そのために結果として計量的な実証への展開にもつなげることができなかつたのであるが、これらはいずれも今後の大きな課題であると考えている。

また、本論文全体を通して信用金庫の規模や地域性等を考慮せず一括りに取り上げたために、例えば都市部と地方町村などでは相当異なるであろうと推察される信用金

庫の実態を捨象してしまったことや、現場の実感を重視し過ぎたために信用金庫と地域銀行の競争関係を前提とした議論展開となったが、金融という規制の強い事業においてそれを競争と言っているのかという点などについては十分に検討がなされるべき課題である。

最後に、筆者にとって興味深い重要な論点でもある、信用金庫の一人一票制という組織の最終意思決定の方式に起因する企業特質がいかなるものか、組織ガバナンスにどのような影響を与えるのか、については本論文で言及できなかったため今後の研究で明らかにしてゆくべき課題としたい。

### 第3節 結語にかえて

全国各地域の多くの信用金庫が、ある程度一様に入庫間もない職員を中心に信用金庫の理念やビジョンの教育を続けているのは、何より草創期に信用金庫が必要とされ、設立された意味を忘れないためであると考えられる。その意味とは、中小企業や個人という大きな産業資本の調達が困難な層に金融の手段を提供する、当時の言葉で言う庶民金融ということで、これを民間の相互扶助の精神によって実現する、ということであったのである。

しかしながら言うまでもなく、信用金庫制度70年という時間経過の中で、わが国の社会、経済環境は大きな変貌を遂げた。この間重要な変化がいくつもあったが、中でも金融の自由化という流れは金融機関にとっては特に大きな変化であり、信用金庫にとっても例外ではなく、狭い地域の中ではあっても、より厳しい競争環境に晒されることになった。

一方で、この間地域銀行と信用金庫の同質化の問題は幾度となくクローズアップされてきたが、この点に関しては金融審議会の「協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ」による「中間論点整理報告書」が2009年6月に公表され、信用金庫を含む協同組織金融機関と地域銀行の両者が横並びで発展してゆくのではなく、協同組織金融機関は本来の強みを生かしてキメの細かいサービス提供に経営資源を集中投入すべきであるというように整理された。

ところが信用金庫の三つのビジョンである、①地域社会繁栄への奉仕、②中小企業の健全な発展、③豊かな国民生活の実現、というフレーズにしても、そのまま地域銀行のミッションであるといってもそれほど違和感はない。また、信用金庫の相互扶助というものは、主に会員同士の相互扶助がその中心であると考えられるが、1 信用金

庫当たりの会員数は、直近では平均して3万5千人以上<sup>137</sup>にもなっており、合併等の影響もあり信用金庫数そのものが減少し、営業地域の広域化も進む中、現実問題として会員同士はお互いの顔が見えにくい状態を増大させている。

これらを考慮すると、規模の違いはあっても預金取扱金融機関としての機能、地域性や掲げる理念にもそれほど決定的な差がないとすれば、信用金庫と地域銀行はやはり、その企業行動においては程度の差でしかない、ということになるのであろうか。

本論文の冒頭でも述べた通り、筆者はやはりそうとは考えられないでいる。簡単に言えば、企業行動の大きな差としては見えにくいとしても、共に利益獲得を目指してゆく両組織の利益動機の方向性とその優先順位が、大半の信用金庫と大半の地域銀行とでは異なる、ということではないかと考える。

信用金庫の発祥は、もともとその地域の要請に応じたものであり、地域に必要とされたことから出発している。その歴史から信用金庫の営業地域は法制上も狭く定められており、その地域から出てゆくことはあり得ず、その地域が衰退すれば自らも存続できない。従って、組織目的は地域の活性化であるべきである。そしてそのためには、その地域に特化して活動するしかないが、同時に最大限の利益を上げる努力をしなければ、市場の中で存続できないということでもある。利益は大きく二つ、組織維持・継続のための利益と地域に還元すめるための利益である。利益を上げることができないということは、地域にとって必要であるとは言えないということでもある。それが信用金庫は地域にとっての必要性から出発しているという意味である。

それに対して、地域銀行も少なからず地域の要請に応じて設立されたであろうが、現在の地域銀行の営業地域は限定的ではあるとはいっても広域化も可能<sup>138</sup>であり、事実近年は広域化が進んでおり、当然その範囲も信用金庫のそれより大きい。これは地域の要請が不要ということではないが、必要条件というわけでもないことを意味する。従って出発点は、まず自行の存在（資本の投入）と経営安定性である。その次に、効率化して利益を上げ出資者に配当し、株価を維持する。その後は地域からの支持を得ることは重要なので、さらに利益を上げることができれば、地域への還元を行うというサイクルである。この場合利益は大きく三つ、組織維持・継続のため、株主への配当と株価維持のため、そして地域やステークホルダーへの還元のためである。地域銀行の公共性は高いが、私的企業である限り金融における資本の有効活用から出発して

---

<sup>137</sup> 2020年3月末現在（第2章・表2-2参照）

<sup>138</sup> 地域の要請で設立されるケース以外にも、産業の集積地等への需要を見込んだ設立や地域を特に意識しないファイナンス・カンパニー的な設立も可能であろう。

いると考えるべきであるからである。

以上のような両組織間の、その微妙ながら決定的な違いを生む一つの要因として考えておくべきことは次の通りである。本論文でも見てきた通り信用金庫の特質のバックボーンとなっているのは、当然ながらコモンボンドとしての「地域」であるが、その規模についてである。この地域がコモンボンドたりうるために重要なことは、それぞれの地域の広さ（これは必ずしも単なる物理的な面積を意味しない）、あるいは“範囲”である。適正な範囲の定義は非常に困難だが、ある範囲以下の規模でなくてはならない、少なくとも組織維持や収益機会などを目的とした無制限な広域化は、信用金庫にとっては自己矛盾に他ならず、またその取り柄を失う事にもつながる。

そして、重要なもう一つの要因は、ある意味信用金庫業界一体として連綿と続けられる理念教育の影響ではないかと考えられる。その地味な継続が学生の就職、職員の採用活動にも影響を与え、序論でも述べたように地域でのボランティア活動などに一定の選好を持つ学生が集まることに結果として繋がるということ、そして彼らの就職後、そのような選好を持つ者への理念教育がさらに地域還元へのモチベーションの高い職員を育てるというサイクルを生み出している。その者たちには、「信用金庫は、株式会社以上に利益にはこだわる必要があり、工夫して獲得したその利益を役職員自身も暮らすその地域にいかにも還元するかを常に考える必要がある。」という、利益を追求する方向性や意味と重要性を理解させることが、これからも信用金庫に求められていると考えている。

現下の信用金庫も含む金融機関を取り巻く環境は、低金利の長期化の影響、AI や ICT 技術の目覚ましい進歩によるキャッシュレス化など、信用創造や決済機能などの金融機関の従来機能や業務そのものを根底から変えてしまうような激変期を迎えている。そこへ今般のコロナ禍という未曾有の全世界的困難によって事態はより複雑に、不透明になってきている。

いずれにしても預金取扱金融機関全般にわたって、過去から経験したこともないような、その存在意義すら問われかねない時代を生き抜かねばならないことになったのである。

信用金庫にも、かつてない試練が訪れている。信用金庫のこれからの 10 年を見通すと意気込んでみても、この試練に打ち勝てるという保証はどこにもない。相当な意識改革と決断無しには、この難局を乗り切ることにはできないのである。

しかし、これを組織として成し遂げるためには、結局は組織を構成する一人一人の人間が、いかにそのなすべき使命に対して熱意を持って取り組むか、またリーダーが

その環境を整備し目標となる方向性を指し示せるか、そしてその目標そのものが取り組む価値のあるものとして、組織の構成員すべてに理解されるように丁寧に説明できているのか、にかかっているのである。

## 謝辞

本論文は筆者が神戸大学大学院経済学研究科博士課程後期課程に在籍中の研究をまとめたものである。筆者がこの論文を博士学位請求論文として提出できるのは、ひとえに神戸大学で教えを受けた全ての先生方のご指導の賜物である。

まず、神戸大学経済経営研究所教授・副所長である家森信善先生には、指導教員として長期間にわたり常に温かく、また的確なご助言を賜り本研究に対する様々な気づきを与えて戴いた。ここに、深く感謝の意を表す。

神戸大学大学院経済学研究科教授の藤田誠一先生、ならびに同経済学研究科教授の永合位行先生には、大変ご多忙のなか審査委員をお引受け戴き、本論文を精読戴いて公開セミナーや最終試験などの機会に多くの貴重なご教示を戴いた。ここに深く感謝の意を表す。

神戸大学名誉教授、関西外国語大学英語キャリア学部教授の滝川好夫先生には筆者の神戸大学大学院経済学研究科博士課程前期課程への社会人入学に際して、土曜日の演習受け入れを快諾して戴いた上、前期課程の修了から後期課程への進学と演習でのご指導を賜り、本論文提出への道を開いて戴いた。ここに、深く感謝の意を表す。

また、この場を借りて前期課程、後期課程を通して幾多の刺激を戴いた演習の先輩である九州産業大学商学部准教授の新田町尚人先生と演習での同期生の皆さまにも深く御礼申し上げます。

最後に、本業と並行しての長期間の研究生活を変わず支え、励ましてくれた妻に深く感謝したい。

2021年2月

須戸 裕治