

日本大学経済学部経済科学研究所研究会

【第229回】

2025年11月26日

学術講演会

「信用金庫の役員構成と経営パフォーマンス」

〈講演者〉

信金中央金庫

地域・中小企業研究所

主任研究員

品 田 雄 志

信金中央金庫 地域・中小企業研究所から参りました、品田雄志と申します。本日はお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。皆さまの貴重なお時間を1時間半ほどちょうだいいたしまして、本日、タイトルは『信用金庫の役員構成と経営パフォーマンス』というタイトルでお話をさせていただくんですが、最初に申し上げてしまいますと、後半部分に統計分析も入ってはおりますが、私の関心といいますか、皆さまがたからのご指摘といいますか、ご指導たまわりたいのはそれだけにとどまらず、信用金庫業界といいますか、信用金庫制度といいますのが戦後、成立して、もう70年以上たったわけなんですけれども、その間、あまり大きな変革というのは、少なくとも制度上はされていない。金融経済環境が変わっていくなかで、今後、どういうふうにその信用金庫業界というのがあればいいのかというようなことを、皆さまからぜひぜひお話をちょうだいできればというふうに考えているところでございます。よろしくお願いいたします。

本日の構成からまず申し上げますと、最初にいきなり分析に入る前のところなんですけれども、そもそも信用金庫制度というのはどのようなものかというふうに関しまして、もうご存じの方も大勢、いらっしゃるかもしれませんが、あらためまして復習といいますか、私から今、制度はこうなっていて、一方でこういった問題があるんだということ。あまりその業界の中の間人は表にしたがらないんですけれども、そういったことも含めて、ちょっとお話をさせていただければと考えているところでございます。2章は『分析について』ということで、今回タイトルが『信用金庫の役員構成とパフォーマンス』とありますので、役員構成とそのパフォーマンスの関係性について簡単な統計分析をしたものを、ご説明させていただこうかと考えているところでございます。

最後は『全体を通じて』という本当に最後、簡単などころではあるんですけれども、先ほど申し上げました信用金庫制度というものが、もともと信用金庫というのは経営理念といいますか、非常に高邁な理念で立てられたものがあるんですけれども、今後、それをどうやって生かしていけるのか、継続していけるのかということをお話をさせてい

ただくことに、考えているところでございます。

まず、信用金庫制度に関してでございます。こちらも本当に釈迦に説法かもしれませんが非常に恐縮なんですけれども、お付き合いいただこうと考えているところでございます。信用金庫に関しまして、特に学生さんなんかですと、信用金庫というものをそもそもご存じない方も大勢、いらっしゃるし、先生がたでも、そもそも信用金庫に関しましてなかなかやはり関心を持っていただけないことも、実はございます。なので、こういったスライドを最初、用意しておるんですけれども、信用金庫といいますのは、銀行とほぼ、今、同じ業務をしております。戦後すぐぐらいの時代ですと、信用金庫と銀行の間は業務においてもかなり差をつけられていて、高度な業務は銀行、そうじゃない業務は信用金庫という時代もあったんですけれども、現在は信用金庫も銀行もやっている内容自体、業務自体はほとんど変わりません。なので、それもあってなおさら説明がしづらいといえますか、違いが説明しづらいんですが、あえてその相違点を挙げるとすると、以下の3点、こちらに書いてありますけど、ございます。

一つが、協同組織であるということ。これは本当に信用金庫の根本をなすといえますか、本当に基本のところでございます。協同組織ということは取りも直さず非営利、営利企業ではないんだということが一番の違いでございます。これに対しまして、銀行はもちろん、ご存じのとおり営利企業でございます。基本的には銀行に出資する方というのは、そこから配当ないし、株価の上昇といった利益が得たいんだということが目的でありますので、そこが一番大きな違いであるというのが第一でございます。

2番目の違いといいますのは、地域性であります。銀行はご存じのとおり、メガバンクもあれば地方銀行もあるんですが、ただ地方銀行という、地方という名前が付いていまして、別に営業地域に制限はございません。ご存じかと思えますけれども、例えば千葉にある銀行が東京で支店を持つと、例えば大阪にある銀行が日本全国で営業を行おうが、それはもう自由な状況であるんですけれども、信用金庫に関しましては営業地域を定款で基本的に定めていまして、その中でしか事業が行えないというのがございます。この地域に関

しましても営業地域を広げたいとか、要望が時々、信用金庫の側、ございましていろいろあったりするんですけども、基本的にはその地域を限定して、その地域のお客さまのために営業を行うのが信用金庫という違いがございます。

三つ目は、中小企業の専門機関性というのを私は説明をしております。銀行ですと、地銀さん、第二地銀さんの中でも当然、中小企業にも貸すんですけども、基本的にはその貸出先には制限はないわけなんですけれども、信用金庫に関しましては中小企業専門でしか、中小企業にしか基本的にはお金を貸すことはできない。もちろん個人にもお金を貸せますけれども、中小企業ないし個人にしかお金を貸せないということがございます。

ちなみに下にございますが、信用金庫と信用組合になると、さらにその違いが分かりにくくなるんですけども、基本的には信用組合に関しましても、信用金庫とはほぼ近い、似たような関係でございます。ただ信用組合の場合は、信用金庫のよりそのニッチといいますか、より閉じられた世界で業務をやっておりますので、例えば個人専門で行っている、具体的に例を挙げますと、警察の方だけが加入できる信用組合になっていうのがございまして、警察官でしかお金を預けたり借ったりができないんですが、そういった個人専門がある金融機関であったり。あとは顧客に関しましても中小企業に限らず特定の業種だけ、例えばこちら辺でいいますといわゆる出版印刷業界の会社さんしか使えない信用組合さんですとか、あとは最近、ちょっとなくなってきてしまっていますけれども、銭湯の、銭湯ってあのお風呂ですね。お風呂屋さんでしか使えない、お風呂屋さんに加盟している、そういう所しか使えないような信用組合もあったりしまして、そうしたところでは少し信用組合のほうがよりニッチになってきているんですけども、基本的には信用組合も近いといったところがございます。

今、言いました協同組織性、地域性、中小企業専門機関性をより細かく言っていきますと、まず協同組織性に関しましては1人1票制。銀行ですと1株1票制ですので、もちろん1人の人が株を100株持っていれば、1株の人と比べて100倍の発言権になるわけですけども、信用金庫の場合は1億円出資しようが、5万円しか出資してなか

ろうが、基本的には1人1票しかないというところですので、大規模な資本家の影響は事実上、排除しているというところがございます。

さらに加えますと、配当に関しましても上限を基本的には定款で定めております。出資の目的というのは利益の配分ではなくて、事業の利用とすることによって、非営利性をその会員の間でも浸透させているということがございます。これも実は細かいことを言ってしまうと、配当の上限を制限しているとありますが、何パーセントかといいますと、私が知っている限り、全ての信用金庫は10パーセントを上限にしております。これは昔の大蔵省時代の金融の行政が当時、10パーセントまでしかやっちゃいけないよと言っていたので、その当時は定款が全て一緒でしたので、その時代から基本的には変えていないということでありまして、実はこの低金利の時代でも10パーセントの出資配当を維持している信用金庫も、実はございます。

そうなりますと、出資している側からすれば、実は10パーセントの配当がもらえるので、その利益目的で出資しているじゃないかということは、実態としてはあり得る。他の信用金庫に関しましても今、大体、信用金庫の配当の割合で見ますと、中央値が大体、3パーセントですので、じゃあ、その3パーセントというのを、本当はいけないんですけども預金金利と比較をして、預金金利が0.2とか0.3の時代に、3パーセント、4パーセント、2パーセントの例もありますけれども、付くんだったら出資のほうがお得じゃないかという形でやろうとしてしまうような方も、なかにはいらっしゃる。というところで、やっぱりそこら辺が少しあまいところはありますが、ただ基本的には、建前上は利益の配分ではなくて事業の利用としているというところは、一応、原則でございます。

その根底にあるのは何かといいますと、この下線部とありますけれども、会員同士で相互に助け合う、相互扶助という精神が根底にあるということでもあります。出資の目的というのは利益ではなくて事業の利用だと。その会員同士が共に相互扶助、助け合うことが大事なんだというのは、信用金庫を掲げている理念であります。これは本当に信用金庫業界にとっては憲法にも等しいことで

はあるのですが、ただ、すみません、ちょっと字がちっちゃくて、お手元の資料が見にくいかもしれませんけれども、ただ、その信用金庫のいう相互扶助というのは何ぞやと考えてみますと、実は多くのかたがたから、結構、理念も実態もあいまいだねという指摘がされているのも確かであります。

例えば、こちらにありますけれども、さっきの小野澤先生なんかですと、相互扶助制というのが2009年、もう15年以上前になりますが、協同組織金融機関に関するワーキンググループが金融庁主催で金融審議会がありまして、そこで信用金庫は相互扶助だ、信用組合は相互扶助だとみんな、おっしゃるんですが、ただ、その相互扶助制ってなんなのか、その実態に関しては全然、コンセンサスはなくて、実は相互扶助という言葉を使っても、その実態はさまざまんじゃないのみたいな指摘がされています。こちら、谷内先生もそうでした、そもそも定義があいまいであるし、時代とともに相互扶助性っていうのは実は変わってきてるんじゃないかというご指摘があったりします。

下の、家森先生に関しましても、ご指摘でも、そもそも相互扶助性という内容が、やっぱりあいまいで抽象的でありますし、さらに言いますと、家森先生の提言でありますけれども、相互扶助というのが今の組合員の中だけの相互扶助から、将来的な組合員、未来に広げていく必要があるんじゃないかみたいなことを指摘がされています。こういった指摘、いろいろ指摘があるということは、取りも直さず信用金庫という相互扶助、先ほど憲法的なものとして申し上げたんですが、じゃあ、その実態は何かという結構あいまいで抽象的であるという点は否めないというのが実態かと考えているところであります。

次は、地域性に関してもちょっとご説明させていただきます。地域性に関して申し上げますと、先ほど、信用金庫、地域を限定されるよと申し上げたんですが、貸出先に関しましては、その営業地域の中の企業、もしくは個人に対してのみにしか貸出を行うことができません。これは地域にとりましては、最後の貸し手として非常に期待がされているところでございます。

地銀の専門家である杉山先生の前で申し上げるのも、なかなかお恥ずかしいところではございますけれども、地方銀行、特に地方になってくれば

くるほど、実は地元での貸出というのはなかなか、言い方は悪いんですけども、私が見る限り、あまり積極的には行ってない、それよりはやっぱり隣の県ですとか、場合によっては東京、大阪ですとか、そういった大都市圏での貸出というのはだんだん増えていくといったところがございますし、また、同じ県の中でも過疎地域と申しますか、人口が少なくなってくると、例えば店を閉めようとかいう話もあるんですが、一方で信用金庫は、先ほど言いました地域から逃げられないというところがありますので、そういった最後の貸し手といえますか、最後の金融機能を提示する機関として期待がされているという節がございます。

一応、下になお書きにありますけれども、実は預金には全く制限はございませんで、信用金庫は全国で預金を集めることが可能です。もし、野球の阪神タイガースのファンの方がいらっしゃいましたら、尼崎信用金庫という兵庫県の信用金庫が、タイガース定期というのをインターネットの店で集めておりまして、そこは順位が上に行けば行くほど預金の利率が高くなる、というような商品もあります。ただ、貸出に関しましては制限があるんだということは、念頭に置いていただければと思います。

一方で、こちらはその地域性というのがどこまで信用金庫、建前上といえますか、なかでは地域に根差した金融機関として地域を支えるんだというのは、もちろん経営理念として持っていますし、掲げてはおるんですけども、じゃあ、ここはもう皆さまも思うことかもしれませんが、近年は地域経済の縮小の影響を非常に大きく受けておりまして、一部では営業地域を拡大することによって、地元の経済の縮小の影響を、金融機関サイドから見た場合、信用金庫サイドから見た場合の影響を、少しでも和らげようといった動きがあります。

例えば北海道なんか挙げますと、北海道、ご存じのとおり、非常に幅が広い、面積がすごく広い所なんですけれども、北海道の東のほうにある信用金庫なんかでも、実はもう札幌に営業地域に、昔は入ってなかったんですが札幌も営業地域に入れてしまっていて、札幌で貸出を行っている。信用金庫業界としては、北海道という中のところであると、例えばもう、東のほうも、北のほうも、札幌

との結び付きが非常に強いので、札幌で貸してもいいでしょうなんてことを言うことは言うんですが、それが本来の地域性というところで原点に立ち戻っていくと、本当に適切かどうかというのは少し難しいところがあるのではないかと考えられますし、一方で一部の研究者の方からは、地域を限定する意義が本当にあるのか。意義が、問う内容でいいますと、金融機関サイトで見た場合も当然、その地域の衰退の影響を受けてしまいますし、貸出先も限定されてしまいますので、いわゆるリスクの分散ができないといった声もあります。

あとは、信用金庫がもともと立っていた地域ということ、今、これだけ人口の移動がある時代において、地域を限定することは本当に意義があるのかといった声があるのも確かになります。一方で、私の認識ではありますけれども、地域というのは、地元からは地域を限定する金融機関を求める声というのは『幸か不幸か大きい』というふうに書いてしまいましたけれども、大きいというのは私は実感ではあります。『幸か不幸か』と書きましたのは、もちろん、この地域を限定する金融機関を求める声があるからこそ、信用金庫は成り立っていられますし、今後も存続できるんだろうという考えもできますし、一方で、不幸かというところでいいますと、地域が衰退して、言い方は悪いですが、全く利益には合わないといいますが、赤字を垂れ流してしまうような店でも、非常に閉めるのが難しいというのが現状だということでございます。

次は、中小企業の専門機関性についてです。信用金庫に関しましては、貸出先の規模に制限がございます。ただ、この規模にいましても、従業員300人以下、または資本金9億円以下という定義でありまして、中小企業基本法における中小企業の定義より幅が広がっています。中小企業基本法における中小企業って、企業全体の99パーセントをカバーしているような、非常に幅広い法律なんですけど、その定義よりもさらに広がりますので、中小企業とはいっても、かなり大きい企業も実態的には含めているのかなというのが実態であります。

あと、細かいことを申し上げますと、一応、信用金庫、卒業生金融という制度、ございまして、例えば貸出先が、昔はこの300人以下もしくは9

億円以下だったんだけど、どんどんどんどん成長してしまって、規模が拡大していった、この枠の中に収まらなくなった企業であっても、いきなり貸出金を全額返還しろというわけにはなかなかいきませんので、一定のその制限の下で貸出を続けられる制度というのは一応、あるにはあります。信用金庫業界からの要望もありまして始まった制度ではあるんですけども、現時点ではその利用実績は極めて少ないのが現状です。

理由としましては、この卒業生にあてはまるような大きい規模になりますと、当然、地方銀行、第二地銀、メガバンク等々との競争にもさらされますし、得てしてやはりそちらのほうが金利が低いというのもございます。ですので、実際問題は、これだけ大きくなった企業の場合、信用金庫の貸出というのを継続するという例は、知る限りではそれほど多くない。全くないわけではありませんけれども、というのが現状であります。

さらに言いますと、さっきの規模に関しまして、もともとはこの300人以下、9億円以下というのよりも、昔はもう少し規模が小さいものでありましたので、この高度成長時代には、貸出先の規模の範囲の拡大というのを求められることもありました。一例を挙げますと、今、きらぼし銀行になりましたけれども、その前が八千代銀行と、八千代銀行ってもともと信用金庫、八千代信用金庫という存在でありまして、バブル期に銀行に転換をしたんですけども、銀行に転換した理由の一つが、あそこ、本店が新宿にありまして、貸出先が当時はバブル期でしたので、非常にどんどんの規模が大きくなっていった、自分の信用金庫で対応できない先が増えてきていて、それが非常に悔しいといいますが、不合理だというのが銀行に転換。それだけが理由じゃないと聞いておりますけれども、理由の一つではあったというのは聞いております。ただ、現在ではそういった要望というのは、私が知る限りは極めて少ないというのが現状ではあります。

一方でこの信用金庫、中小企業専門ということ、一つの自分のレゾナートルとして掲げておるんですが、ただ、近年はやはり、中小企業の経営の不振の影響というのを非常に大きく受けております。具体的に言いますと、従来、信用金庫といえますと地元の町工場ですとか、地元の商店街の

商店、こういった所に対する貸出というのが基本的にはメインだったんですけれども、ご存じのとおり、大手の二次以下の下請けでいいますと、いわゆる海外の移転等の影響を受けまして、どんどん減ってきてしまってますし、卸小売業なんかでいいますと、特に商店街なんかでは、やはり店はどんどん減っていますので、そうしますと信用金庫の取引先としては非常に減ってきてしまっている。

その代わりとして何が見いだしたかといいますと、さらに言いますと、貸出が伸びない一方で、やはり預金がどんどん増えています。信用金庫、今、160兆円ぐらい預金がございます、そのうち貸出金に回せるのは80兆円ぐらいです。残りの80兆円は何にしているのかといいますと、大体30兆が私ども、信金中央金庫に預けている、増えているところであります、残りの50兆円は自分で有価証券として運用しております。つまり50兆円のその運用リスクというのは、やはり取らざるを得なくなってしまっているのは現状でありますし、結果としまして、リーマンショックのときですとか、あとは最近でいいますと金利の上昇、特に信用金庫、長めの期間の国債をかなり持っておりますので、そういった意味では含み損が多く出てしまったり、というところが出てきてしまっている。

対しまして貸出でいいますと、どこを今、伸ばしているかといいますと、あまり公にしないといえますか、不都合な真実ではありますけれども、不動産業向け貸出というのが非常に伸びているというのが現状であります。不動産向け、やはりすぐ言い方は悪いんですが、商店街ですとか、町工場の所をせせと回って、数千万円単位の貸出、もしくは数百万単位の貸出を伸ばしていくよりは、アパート、不動産業向けのアパートローンで10億、20億、ぼんと出したほうが、それは残高は取れるし、リスク管理さえできていれば収益にもなるというのは否定しがたいところがございます。ただ、それが信用金庫としてもととの経営理念に合っているのかどうかと言われると、なかなか私も苦しいといえますか、答えるのが難しいというところがございます。

以下のページは、こちらのところで根拠法なんかは整理しておりますので、後でお時間があつた

らご説明したいと思います。次が、ここもご存じの方も多くいらっしゃるかもしれませんが、このように銀行と信用金庫が異なる組織形態をとった背景を少し整理をいたしますと、大きくいうと二つあるのではないかと、歴史的な背景がまず一つ、ある。もう一つは行政上の必要性があるんだらうと。

つまり、もう少し細かく言いますと、一番の歴史的な経緯に関していいますと、どちらかというところから持ち上がるかといいますか、中小企業側のニーズのほうになってくるんですけれども、もともと信用金庫、戦前は信用組合がほとんどでしたけれども、につきましては、もともとは銀行などから取引を排除されて、排除というところちょっと言い方がきつ過ぎますけれども、銀行がなかなか取引の相手にしなかった中小零細企業、ないし、その個人のために設立されたもの、金融機関であります。銀行ですと、国立銀行なんかは国が資本を出して、非常に比較的大きな規模で始めることができましたけれども、信用金庫でいいますと、特に戦前、できた、当時は信用組合ですが、本当に2人とか3人で始めた小規模な金融機関がやがて大きくなっていて、今の信用金庫になったという例が非常に多いです。

戦後に関して言いますと、信用金庫業界自身がそういった歴史的な経緯を非常に強調していくことで、自ら存在意義、組織の正当性というのを世間に対してアピールしてきたということがあります。

一方で行政上に関しても、信用金庫といえますか、そういったその小規模な協同組織金融機関というのは都合がいいものでございまして、例えば戦前でいいますと、信用金庫の前身である信用組合の制度自身が、明治政府の殖産興業の対象からあぶれた零細企業に関しまして、下支えることで、いわゆる国全体としての富国強兵政策を支えているということを目的として作られたものでありますし、戦後に関して言いますと、もうご存じのとおり、特に高度経済成長までは非常に大企業の資金需要が旺盛でありましたので、大企業に資金供給が偏在をしていた、さらに言いますと、都市と地方の間の格差もありましたし、あとは中小企業の二重構造問題、こういったものがあるなかで、地域密着で、かつ、中小企業にしか貸し出すことができない金融機関というのは、行政上も非

常に好都合なものだったということが言えるかと思います。

次のページ、参考として『信用金庫の前身となる信用組合等の設立年のグラフ』というのを簡単に示しています。一番左が1878年かな、9年かな、というところで1個、ありますのが掛川ですね、今、島田掛川信用金庫という名前に変わっていますが、その前身となる掛川信用組合のさらに前身ができたのが、ちょうど1878年ぐらいの話でありまして、その後、信用金庫の設立するのは、山が二つほどあります。一つ目の山は1920年代でありまして、これは第1次世界大戦後の戦後不況等々に応じて設立されたのがまず一つ、ございます。その後、1950年前後に設立されましたのは、第2次世界大戦後の復興需要がきっかけになりますけれども、どちらもやはり中小企業というのが非常に苦しい立場に置かれていて、こういった中小、非常に小さい金融機関、小規模な協同組織金融機関を非常に必要とした年であるということが言えるかと思います。

ここまでが歴史の話ではあるんですが、ただこの歴史、信用金庫業界は、私も信用金庫に21年ほど籍を置いておりまして、これは散々、たたき込まれるといいますが、中でもこういった主張をしていくわけなんですけれども、ただ、信用金庫の存在意義を過去にばかり求めるのが本当にいいのかなというのは、私自身、ちょっと考えているところでございます。

なかなか表には言うことはありませんけれども、例えば金融の面におきましては、昔でしたら中小零細企業というのは銀行から取引が、事実上、できなくて、だからこそ信用金庫、もしくは信用組合といった中小零細の、中小零細というのは言い方が悪いですが、金融機関を必要としたわけですけども、現在、見てみますと、メガバンクはさておきまして、地方銀行や第二地方銀行においても、中小零細企業向け融資はかなり積極的に行っております。もちろん、本当に小さい、従業員が1人、2人、3人ぐらいの企業になってくれば、いまだに信用金庫、信用組合が強いんですが、それよりもちょっと大きくなってくると、地銀、第二地銀が散々、入ってくる。

さらに言いますと、預金に関しましてもネット銀行等々との競争がかなり強くなっていきますと、

これから地域に根差した、中小零細企業に根差した金融機関というのが、今後、本当にまた必要になってくるのかといった問題が出てくるだろうと、さらに社会経済の面から見てみますと、人口移動が活発化していったり、地方部で人口が減少していくことで、信用金庫自体が本当にその地域性を維持していくことができるのかというのは、地方に行けば多くの信用金庫が、表立って言えるかどうかは別にして、危機感を抱いているといったところだと感じております。そもそも、地域性を維持していった場合に、地域を支えるなんて大層なことを言いますが、自分の信用金庫の経営自体ができるのかどうかといった危機感というのは、あるんだろうと考えているところでございます。

すみません。前置きで30分も使ってしまいました。ただ、実は私の関心というのはこっちのほうにありまして、次ページ以降は統計分析も行っていますが、こういったところに関しましても、後の質疑応答等で忌憚のないご意見といえますか、お出しいただくことを考えているところでございます。

次は統計分析に関してです。タイトルに『信用金庫の役員構成と経営パフォーマンス』というのがありますので、信用金庫の役員構成に応じて、どうパフォーマンスが変わっていくのかということを中心に分析をいたしておりますので、そこをちょっとお話をさせていただくことを考えております。

信用金庫のガバナンスというのは非常に、ご存じの方いらっしゃるとは思いますが、非常に問題視をされております。後ほど少し触れますけれども、いわゆる役員、理事会の機能不全によって非常に大きな問題が出ているところがございます。ただ、そのガバナンスがどう影響を及ぼしているかというのを考えていくと非常に難しいですので、今回は経営者の在任期間の長期化、ないし、役員、理事会全体に占める職員出身者の割合、もしくは、職員出身者で占められている場合は、全員、職員出身者の場合もあるんですが、そういったことを、役員構成が業容拡大、ないし、経営の安定性に対してどのような影響を及ぼしているかということを分析をしております。

ここで被説明変数にROEを用いておりますのは、信用金庫、先ほど申し上げましたとおり、協同組織金融機関として地域に対して事業を行う

ことが一つの目的でありますので、地域に対して事業を行っている、資金供給がちゃんとできているかどうかという指標として、業容拡大、預金や貸出金などの規模を用いていますし、あとは、経営の安定性というのも、長期にわたって地域に対してサービスを提供できるかどうかという指標が用いているところであります。

もう少し細かく言っていきますと、モチベーションは大きく分けて二つございます。信用金庫などの協同組織金融機関のガバナンス、理事会構成はいかにあるべきかというのがまず1点。もう一つは中央機関。私、きょう、信金中央金庫という中央機関から邪魔をしておりますけれども、その中央機関が信用金庫のパフォーマンスに、どういった影響を及ぼしているのかということを見たいというふうに考えていることとなります。これはどちらも、実は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というのは、先ほど申し上げた2009年に出しました中間論点整理報告書の中で、非常に主要な論点として出されている2点であります。ここで問題視されていましたが、信用金庫の理事会というのは、仲間内だけで固めていてお手盛りなんじゃないのという疑問であったり、あとは中央機関が本当に役に立っているのか。さらに、役に立っているとして、今後さらに役立たせるためにはどうすればいいのかというのが一つの議論、論点でありました。

こちらを少し細かく解説していきますと、信用金庫などの協同組織委員会のガバナンスのあり方に関して申し上げますと、先ほど申し上げました報告書でいいますと、透明性の確保を含むガバナンスの一層の充実を払うことが望ましいというように指摘をされていますし、さらに具体策としては、仲間内だけで固めるんじゃなくて、職員外理事を積極的に登用することが望ましいというように指摘をされています。2009年にこれが指摘されたのですが、その後、実は業界の中で細かく、いきなり対応するのが難しいというのもあったようで、徐々に徐々にちゃんと対応していった6年後、全国信用金庫協会という、これは信金中央金庫とは違った中央協会であるのですけれども、こちらは2015年に理事会の中には1名以上、職員外理事を登用することが望ましいというふうに、いったん申し合わせを、明記しております。これ

はまず1点目であります。

さらに言いますと、ガバナンスのあり方についてももう少し細かく続きを申し上げますと、経営者の在任期間の長期化についても非常に問題視をされております。これはなかなか申し上げにくいところではあるのですが、経営者が長期にわたって在籍者、信用金庫、もしくは信用組合もそうなんですけれども、悪質なコンプライアンス事例が発生いたしました。こういったことを踏まえまして、外部理事がちゃんと登用されているかどうかということ、経営者が長期在任かどうかというこの2点というのは、ガバナンスの考察に当たっては非常に大きな重要な要素であると認識しております。

ここも名前を書いたらまずいなと思って、すぐ伏せ字にしてあるのですけれども、ここで書いてありますT信用金庫ですとか、H県商工信用組合とか、I信用組合というのは、いずれもガバナンス上、去年から今年にかけて非常に大きな問題になったところであります。例えば、一番、T信用金庫でありましたが、本来、行うことができないはずであった違法な不動産経営などを、これも長期にわたって在職した理事長が会長になって、さらに非常勤理事になっても、その信用金庫を事実上、支配して行って、法令違反をずっと続けていたという例であります。

下のH県商工組合も、去年だか理事長が代わったのですが、こっちは一族経営でありまして、これも前の理事長が10年以上、15年だったかな、ずっと勤めている間に不正融資ですとか、不正融資の隠蔽なんかを行って、それが怒られて理事長を辞めたんだけど、次の理事長はその前の理事長の娘さんとか、そういったことが、今でもそれで続けているというのがありますし、一番下のI信用組合なんか、もう皆さま、大体、目星が付いたと思いますけれども、ここで書ききれないほど多くの不正を、数十ページ規模、100ページくらいだったかな、そんな報告書が出るくらい、非常に大きな不正が出たというわけでありまして、この3例はいずれも長期政権でありまして、長期政権イコール悪だとは私は思いませんけれども、こういった問題というのが起きやすいというのは事実だと考えているということでありまして。

ここまで1番目でありまして、次の2番目に関しては、中央機関が信用金庫に及ぼす影響に

ついてもう少し申し上げますと、中央機関、先ほど1章で触れました地域経済の衰退ですとか、信用金庫に関しまして、そういったところで運用で損失を出したり、経営が難しくなっているといったなかで、中央機関というのは、私が思う限りで言いますと、自分の実力に見合わないぐらいの重責を、かなり担わされているといえますか、期待されているんだと考えているところであり、先ほどの報告書に関しまして、わざわざ連合会、中央機関のあり方というのが一つの章として取り上げられておまして、この連合会というのが相互支援、会員の経営、この会員というのは信用金庫、ないしは信用金庫の取引先の中小企業に含まれていますけれども、その経営指導等を中央機関としての機能を、十分に発揮することが望ましいという旨が指摘されています。

一方で連合会、具体的には私も所属している信金中央金庫になるんですが、信金中央金庫が本当に役に立っているのか、役に立っているとしてどこまで、何が、どれだけ役に立っているのかというは、実は私どももデータを出すわけではありませんし、全くその検証というのはされていないわけであり、今回の発表に関して言いますと、極めて限られたデータです。信金中央金庫は信用金庫に対していろんなサービスを提供しておまして、例えば預金を預かって少し高めの金利を返したり、あとは経営の指導を行ったり、あとは中小企業ですとか、地域おこしなんか共に行ったり、いろいろやってはおるんですけれども、そのなかでも非常に限られたもので、理事会における信金中央金庫の出身者がいるかないかという、極めて限られたデータではあるんですけれども、信金中央金庫が信用金庫のパフォーマンスにどんな影響を及ぼしているかということ、分析しました研究であります。

さらに申し上げていきますと、この研究、実は統計分析を行ってはおるんですが、個人的には統計分析を行う前の段階でも一応、功績はあるというふうには自負はしております。というのは、信金中央金庫の理事会の構成ですとか、先ほど言いました長期政権の問題というのは、皆さまが簡単にデータを取ることができない状況です。後ほど少し申し上げますが、『日本金融名鑑』という、日本金融通信社という会社さんが出しています、年

間5万円する本があるんですが、その中に紙としてあるだけで、そこでは、実は別途、店舗データもありまして、店舗データはCD-ROMでもあるんですが、理事会のデータというのはCD-ROMにも入っていないので、全部、紙から手で打つしかない、入力するしかないという現状です。

そういったこともあって非常に面倒くさくて、先行研究で見ますと、家森先生と富村先生が2008年、非常に昔になりますが出された、2000年と2005年の信用金庫の理事会の構成というのが論文の中にあるんですけども、そういったまとめられた以降は15年以上、簡単に閲覧できるものが、私が知る限り存在していません。ですのでデータを集計するだけでもましなんでしょう。なので統計が少し拙くても許してくださいということではあるんですけれども、というのが一つでございます。

二つ目は、外部理事の登用、ないし、経営者の在任期間の長期化、信用金庫の経営パフォーマンスが及ぼす影響について、できるだけ広範に分析をいたしました。普通は銀行なんかですと、ROE、ないし、ROAというのを被説明変数において分析をすれば大丈夫だと、大丈夫といいますが、基本的には銀行というのは利益最大化を求めている機関だということを考えれば、そういった分析で恐らくいいんだと思うんですけれども、信用金庫の場合は非営利、かつ、特に非営利というのは重要でありますけれども、金融機関でありますので、利益率だけで判断するというのは不適切だと考えておまして、複数の指標というのをを用いることが大事だと考えているということでもあります。

次のページ以降は先行研究と仮説でありまして、コーポレートガバナンスのことを、今更、ここで申し上げるのもちょっと恐縮ではあるんですけれども、本稿で使っているのは、エージェンシー理論とステュワードシップ理論がいわば対立関係にありまして、エージェンシー理論に基づけば、経営者は悪いことをするもんだから長期政権はまずいし、外部からできるだけ登用をして、監視の目を行き届かせることが大事だという議論があるでしょうし、ステュワードシップ理論に基づけば、信用金庫の理事長というのは極めて高邁な理念を持って、地域に貢献するという高い志を持って、しかも高い能力を持っている人だから、できるだ

け委任をしたほうがパフォーマンスが上がるんだと。監視なんかすることによって逆にコストが増えてしまって、パフォーマンスが下がるんだって考え方なのだろうと考えております。

信用金庫のガバナンスに関して申し上げますと、先ほどのエージェンシー議論とスチュワードシップ理論で対比させますと、おおむねエージェンシー理論を支持する結果になっています。宮村先生、家森先生、茶野先生、筒井先生、佐々木先生なんかは、いずれも経営者が長期在任していたり、あとは役員の理事会が内輪で、中で固めたりしてしまっていると効率性が下がるんだといった分析をされていますので、基本的にはエージェンシー理論を支持する結果になっていると認識をしているところであります。一方で、この研究では、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論に基づきまして、全く真逆の仮説を立てておりまして、エージェンシー理論に基づけば、できるだけ理事長の就任期間が短ければ短いほどいいでしょうし、また、職員の出身者で固めないほうがいいだろうという形になりますし、スチュワードシップ理論に基づけばその逆になるだろうという仮説であります。

次に、理事会の構成等々のデータに関しまして、先ほども少し口頭で触れましたけれども、文字で落としてみますと、日本金融通信社の『日本金融名鑑』の各年版を利用して、15年分ぐらいのデータを使いまして、延べ6万人ぐらいの役員のデータをずらっとエクセルに落としまして、分析をしたという形になります。『日本金融名鑑』に関しましては、一部の信用金庫に関しまして、細かいことを申し上げますと、役員の就任年とか前歴といったデータが掲載していない例もございます。その場合は新聞ですとか、インターネット等々で可能な限り補完をしております。

あと、細かい話なんですけど、日本金融通信社に関しましては凡例として、原則として3月末のものを使っているんだというふうに書いてあるんですが、信用金庫、ご存じのとおり、6月の総会、総代会で役員が入れ替わりますので、そこを反映しないと基本的にはデータベースとしては使いものにならないわけです。日本金融通信社のただし書きの中では、3月以降の役員の異動に関しては、可能な限り最新情報に反映しているという、少し

逃げと思えるような文言も書いてあるんですが、一応、私が確認した限りでは、6月の総代会による役員の変動をきちんと反映していることまでは確認をしておりますので、そこは信用していいと思いますか、使えるものだろうと認識をしております。

次から少し統計の、次のページが外部の理事に関しまして基本的なデータもご説明いたしますと、まず、そもそも外部理事等々の話を今まで言っておりましたけれども、外部理事がちゃんといる信用金庫ってどれくらいいるのかというのを示したのが、こちらのページの右下であります。上の青いほうが、非常勤理事も含めた全理事ベースの、全ての理事のベースの数字でありまして、これで見ると、90パーセント台後半でずっと推移をされていて、さらに2015年の申し合わせ以降はさらに比率が上がって、ほぼ100パーセントです。1金庫、2金庫ぐらいいない金庫がいましたので、私が知っている限りで確認をいたしますと、たまたま非常勤で職員外の外部の理事がいらっしゃった方が、健康上の都合とか、その他いろんな事情で辞めてしまった、もしくはなくなってしまったただけであって、基本的には全部の信用金庫で1人以上いるという認識でいいと考えております。

一方で、下の緑のグラフをご覧になっていただきますと、常勤の理事として外部の出身の理事を1名以上採用している信用金庫というのは5割ぐらい、半分ぐらいで推移をしております。こちらは2015年の申し合わせ以降も全く変わってはおられません。これも私が話を聞ける範囲でいろいろ話をしたんですが、申し合わせ自体は一応、意義はあったんですけども、一部の信用金庫の中では、外形的に1人いればいいんでしょと。非常勤理事で1人以上ちゃんといれば、中の常勤でまで入れることはないよねと考えている所も、それなりにあるというふうに耳にしております。外のところで、非常勤という形で入れるのはいいんだけど、中で入れるのはごめんだと考えている信用金庫も、それなりにあるのかなという認識であります。

次は、先ほどは1人以上いる信用金庫の割合ですけれども、今度は全て理事における外部の出身者の比率を見ますと、上の青いのが全ての理事ベース、下の緑が常勤理事だけなんですけれども、

大体、こちらで見ると3割ぐらいです。全ての理事に占める外部理事の比率というのは3割ぐらいなんですが、常勤理事だけで限定しますと1割ぐらいですし、しかもこの15年ぐらい、若干ですが下がり気味になっています。ですので、全信協のこの申し合わせ等々で外部の理事を増やそうというふうに言って、最低1人、採用している信用金庫の数が増えてはおるんですが、全体の割合、どうなのという、実は全体としてもほとんど変わっていないし、常勤で見るとむしろ減っているというのが現状であります。

ちなみに、こちらはちょっとすみません、細かくて数字が見にくいかもしれませんが、常勤理事だけ見た各経歴者の数字であります。左から順に言いますと、プロパーというのが先ほど言いました内部の方ですね。内部の持ち上げの方。金融庁、財務局というのは、金融庁ですとか地方の財務局から来た方。日本銀行、信金中金。地元金融機関というのは、大体、地元の地銀さんです。地元の地銀で部長とか役員まで行った方が、天下りという言い方、悪いんですけども、地元の信用金庫に入ってくるケースは、結構、信用金庫、地域によってはありまして、一つの勢力になっているわけですけども、そういった方もいます。

あとは、その他の金融機関というのはメガバンクさんとか、証券会社とか、保険会社等々から来る方です。あとは地元の経営者、中小企業の方ですとか、あとは学識者は常勤はいないんですけども、士業出身、公認会計士とか、税理士とか、弁護士とかの出身の方とか。あとは、地元の行政の担当者でいいますと、地元で知事まではいかなかったかもしれませんが、地元の市長とか、助役とか、あとは、地域の中小企業の振興関係とか、金融関係とか、やられた方なんかここに含みます。

あとは、その他の省庁、金融庁以外の方ですね。その他とか、不明の方とかいっぱいいらっしゃいますけれども、長期的な推移を見ますと、左から2番目ですが、金融庁とか財務局の出身者が2009年には74人ほどいたんですが、直近では38人です。半分ぐらいに減っています。一方で、信金中金、左から4番目ですけども、当初、39人だったのが今、60人ですね。1.5倍ぐらいに増えているというのが現状としてあります。こちらもあり、ここでぶっちゃけ話を言うとなれなんですけ

れども、これも理由をいろいろ私が聞ける範囲で、聞いた限りで言いますと、信金中金の人のほうが財務局の方よりは使いやすいのかなというのが個人的には考えてるところであります。

あと1個、ご注意いただきたい点が、実は信金中金の出身者というのは二通りおりまして、私とか私より少し上ぐらいの人間で、いわゆる一時的に出向して役員をやっている、3年とか5年したら帰ってくる人間もいれば、60とか、55ぐらいになって、片道という言い方は悪いですけども、その信用金庫に行ってそこで骨をうずめる人と、二通りおります。どっちが多いのかという、なかなか私も十分把握しきれていないところもあるんですけども、そこで本当は役割といいますか、位置付けは変わってくるかもしれませんが、データの誤解は少し整理ができなかったというところあります。

次は、全ての理事です。非常勤も含め、全ての理事で見た場合の経営者数で見ますと、プロパーを除きまして地元の経営者が非常に多くを占めております。一方で、当初は600人がいたのが直近で430人ですので、3分の2ぐらいに減っておりますので、少し人数としては減っている。この期間、300人ぐらい減っているのに、そのうち経営者が200人ぐらい減っていますので、そのおおむねが経営者だという形になっております。

一方で増えていきますのが士業でありまして、例えば弁護士ですとか、税理士、公認会計士。特に弁護士の方が多いと思うのですが、そういった方がこの非常勤委員長の方が増えております。話を聞きますと、あまり、ガバナンスの向上のためにはこういった外部の有識者を入れたいのだけれども、その有識者というのを考えてみたときに、この士業といいますか、ちゃんと資格を持っている人というのが通りがいいといいますか、ちゃんと採用しているというところは言いやすいというのはあるんだというふうに聞いているところあります。あとは、学識者の方も結構、いらっしゃいまして、大学の先生の方が信用金庫の非常勤理事として入って、その力量を生かしてくださる方もいろいろございますので、ぜひ皆さまもご縁がありましたらお願いしたいというところがございます。

ここまでが理事会の構成でありまして、20分

ぐらいたってしまったのですが、あとはもうちょっと細かいことを言いますと、経営者の在任期間に関しても、実は定義が少し難しくなっています。先ほどの三つ、例を挙げたなかでT信用金庫の例を挙げたのですが、そこは理事長を辞めて会長になって、さらに非常勤理事になっても実権を握り続けたケースです。そうなりますと、経営者を純粋に理事長として捉えてしまうと、少しミスリーディングになるだろうと、一方で、どこまで範囲を含めるかというのは少し難しい問題です。なので、今回の研究では一応、経営者というのを4通り、設けています。

理事長のタイミングも会長ですとか、相談役とか、非常勤理事といった役職で在職するケースが多いので、まず定義Aでは理事長という定義をしまして、理事長としての年数を経営者の年数として定義をしています。次のBでいいますと、理事長、及び常勤理事まで範囲を広げて、理事長の就任後の年数が最も長い人を定義をしています。これは常勤の会長ですね、よくいらっしゃるのが、理事長を退任したんだけど常勤の会長で、さらに代表権を持って経営をしているというケースがありますので、そういった場合はこのBになります。

Cに關しましては、さらに非常勤理事まで含めまして、理事長就任後の年数が最も長い人間、さっきのT信用金庫でいえば非常勤理事がもともとずっと実権を握ってましたので、その方はこのCに該当すると、最後、Dになりますと、理事長を含む全ての役職員のうち、理事長就任後の年数が最も長い。具体的には、役員じゃないんだけど、相談役とか、名誉会長とか、あとは監事なんかでも在籍するケースがありまして、そういったケースはその人が最高権力者といいますか、経営者であろうというふうに定義をしています。ちなみに、2009年から2002年以上まで、延べ4212金庫があるんですが、定義Aに該当する金庫は全体の3分の2程度にとどまっています、残りの3分の1は定義BとかCとかDになりますので、やっぱりこのB、C、DのケースをAで考えてしまっただけではいけないのかもしれないというのが一つ、問題意識としてあるところでもあります。

こちらの数字をご説明しますと、議長の就任後の年数で見ますと、定義A、つまり理事長だけで

見ますと、こっちの青いグラフですが5年ぐらいで推移をしているのに対して、B、こちらの緑色の会長まで、常勤理事まで含めれば7年前後になりますし、非常勤理事まで含めれば9年弱、さらに相談役まで含めれば10年ぐらいになりますので、だんだんやっぱり、当然ですが長期化をします。なので、こういったところも少し考慮する必要があるだろうというふうに考えています。

次のページは役員の就任後の年数になります。先ほどのページは、すみません、戻ってきますが、理事長の就任後の年数は5年とか10年なんですけれども、役員の就任後の年数でいいますと、定義のAでは14年ぐらい、だんだん上がっていった定義のBでは18年ぐらいとなっています。ただ、全ての定義でやや短期化が見られておりまして、そういった役員の年数で見ると、少し短くなっているのかなというのがございます。

次のページは少し飛ばしまして、分析においては役員のデータ、先ほど言いました役員データと財務データを使っております、日本金融名鑑とか日経 Financial Quest 等々を用いて分析をしております。推計式はこちらの以下のとおりになっておりまして、要するにパフォーマンスというのが前期、ないし、前々期のパフォーマンスからの影響を受けるだろうし、あとはガバナンス変数からも影響を受ける。あとは、コントロール変数等々から影響を受けるだろうと、あとは固定効果ですとか、時間効果等を少し考慮をしているということでもあります。

次のページが、こちらは記述統計量でありますけれども、今回、パフォーマンスとして使ったのが6通り、あります。まず、一番上が預金の増加率。次、2番目から5番目は全部、貸出なんですが、貸出の増加率に関しまして単純に貸出の増加率だけを取っただけ。2番目の企業向けの貸出。なんで企業向けだけを取ったかといいますと、個人向けの貸出とか、地方公共団体向けの貸出なんかで、貸出を特に伸ばしたように見える例というのがありますので、そういったものを少し排除した例ですとか、次の3番目ですと、企業向けでさらに不動産業を除いた例でいいますと、さっき言いましたアパートローンなんかで貸出をちょっとかさ上げしてしまっているところは、少しそれを考慮したほうがいいんじゃないかとか、

あとは5番目の金融業除くといいますと、ちょっとこれまで触れていなかったんですが、いわゆる証券会社の仕組みローンというのが一つ、ございまして、これを使って貸出が伸びているように見せかけている金融機関というのが地銀さんもあったり、信用金庫もごく一部、あるんですけども、そこら辺を少し調整したものであります。

最後の6番目がZスコアでありまして、このZスコアは経営の安定性の代理変数となっています。その下、こちらにありますガバナンスに関しましていいますと、上の四つが役員の構成ですね。プロパーの人数が割合ですとか、あとはプロパーしかないダメーですとか、あとは信金中央金庫の人数とか、信金中金、出身者が1人でもいるダメーとか、そういったことをこちらの上では役員構成で用いていますし、下のほうではCEO、先ほど言いました経営者に関しまして、理事長の就任後の年数と役員就任後の年数をそれぞれ取っています。さらにそれぞれが、さっきも言いましたA、B、C、Dの四つ、定義がありますので、合計4掛ける2で8通りあるということになります。一番下のコントロール変数は規模とか、預貸率とか、BIS規制上の自己資本比率とか、こういったものを用いております。次の相関係数に関しましては、こちらにありますけれども、おおむねの問題のない水準だというふうに判断しています。

ここまで言いますと、先ほど言いました被説明変数が六つあったり、あとは説明変数も12個あったり、非常にこの推計結果が膨大にわたりますので、ここではガバナンスに係る係数が有意になった式だけを中心に掲載をしております。こちら、掲載しておりますけれども、例えば理事会の構成について申し上げますと、上の三つがこちら、預金の増加率を被説明変数として用いたもの、その次が貸出に関しまして不動産を除く貸出の増加率、あとはZスコアなど、それぞれ説明変数にjou_proper_dですと、プロパーしかないダメーとか、あとはall_chuuでいいますと、信金中央金庫の役員の中で信金中央金庫の割合、パーセントですとか、あとは信金中央金庫が1人でもいるのがjou_chuu_dとかありますけれども、その割合とかを用いて分析をしておりますけれども、ここで預金に関していいますと、プロパーで固めたほうが伸びている、できるだけ仲間内で固めていったほう

が、むしろパフォーマンスが上がるんだという結果がなっています。

対しまして、信金中央金庫の人間が役員として入っている場合は、預金の伸びにはマイナスの影響になっていますので、規模の拡大にはマイナスになっているという形になっています。こちらが先ほど言いました信金中央金庫の二通りあるんだという、出向者が少し若い人間が行って帰ってくることを前提でいく例と、行っても帰ってこないパターン、二つあると申し上げましたけれども、前者の信金中央金庫から行って、いずれ帰ってくることを前提で出してくる派遣の場合、全部が全部とは言いませんけれども、経営がなかなかよろしくない金庫に出している例もございます。そういった金庫においては、規模の拡大というのを一回、ストップして経営の立て直しを図る必要がありますので、ここはマイナスに作用したものでいう、私としては解釈をしたものであります。

その次の貸出に関しましては、不動産業の貸出の増加率で、all_properですと、プロパーの比率で取ってみますと、こちらも正で有意になっていますので、貸出に関しましても、プロパーであれば固めれば固めるほど、むしろ貸出の増加率が高くなる。他の出身者を入れてしまって監視の目を入れてしまうと、むしろパフォーマンスが下がる可能性があるんだということを示唆しています。一番下のZスコアに関しましては、信金中央金庫の人間が入っているとZスコアが上がるよという結果になっていますので、信金中金の人間が入っていると、やはり規模の拡大よりは安定性のほうを重視して経営に対して携わっていきますので、そのところで少しプラスに作用するんだというように、解釈をしているところであります。

その次のページの、経営者の在任期間に関しましてはかなり多くなってしまっておりますけれども、貸出資金の増加率のところで増えていますと、まずは定義CとかDを用いた場合には正で有意になっていますので、正で有意ということは、経営者が就任年数が長くなれば長くなるほど、貸出の増加率が上がっていくということを意味しますので、パフォーマンスがこの場合、上がっていくということが言えます。一方でZスコアに関していいますと、一次項で正で、一方で二次項で負で有意になっているケースがございまして、こう

なりますと、最初の頃は上昇していくんだけど、だんだんだんだん権力といいますか、長くなればなるほどどこかで峠を迎えまして、そこを迎えた後は、どんどんどんどんパフォーマンスがむしろ落ちていくといった結果になっています。

ですので、年数が浅いときに關しましては、在任期間の長期化に關しましては、年数が浅いときに關しましては経営の安定性に寄与するし、貸出の増加率も上がっていくのでいいのだけれども、一方でその効果はだんだん減衰して行って、むしろ経営の安定性という面ではむしろマイナスになっているんだということが、こちらから示唆されるのではないかと考えています。

ここまでは統計の分析の結果ですけれども、終わりになりますけれども、このことは信用金庫におきまして、理事の構成とか、経営者の在籍期間に關しまして、パフォーマンスに与える影響について分析をしました。結果は3点ほど、記載をしておりますけれども、まず1番目です。理事の構成に關しましては、むしろ職員中心で固めたほうが預金とか貸出の増加率が高いという結果になりますので、預金とか貸出の増加率が高いということは、それだけ地域に対して金融サービスを提供できているという形になりますから、協同組織の金融機関としては、むしろそのほうが望ましい可能性がある。絶対にいいとは言いませんけれども、むしろいい可能性があるんだというふうにしてございます。一方で2番目ですが、信金中央金庫出身の理事が在籍している場合は、Zスコアの経営の安定性が高いんだけど、一方で預金に關しましてはマイナスの影響がありますので、少し拡大に關しましては、むしろマイナスの影響がある可能性がある。

3点目は、経営者の在籍期間に關しましては、長いほど貸出の増加率が高いですので、それだけ地域に關しては貢献的という可能性はあるのですが、一方で経営の安定性に關しましては二次関数、逆U字になりますので、むしろマイナスになっている、ある程度以上になるとマイナスになる可能性があるという形であります。こういった結果からは、先ほど先行研究で申し上げましたエージェンシー理論が中心、支持する結果が多いと申し上げましたけれども、単純にエージェンシー理論だけが正しいと実は言い切れないところがあり

まして、必ずしも信用金庫のガバナンスを改善するという観点でいきますと、本当に外部理事をただ入れればいいのかとか、経営者の在任期間を短期化すればいいというふうにただ言い切れるものでもないだろうという考えております。

ただ、ちょっと私もこういった分析をしたなかで、いろいろ本当に問題、課題がございまして、信用金庫の外部理事の経歴でいきますと、地元の経営者もそうですし、行政の出身者、弁護士、税理士、監督官庁出身者等々、いっぱいございます。先ほど数字で示しましたけども、今回は信金中金の出身者だけを対象にしています。信金中金の出身者がいるかどうか、もしくはプロパーがいるかどうか、プロパーが多いかどうかだけをやっていますので、本当はもっと幅広く分析ができればなと考えています。

あとは、監事の状況についても考慮しておりません。先日、地域金融に関するワーキンググループというのが、協同組織じゃなくて地域金融機関に関するワーキンググループが金融審議会でありまして、そこで出されましたのが、外部からの監事ですね。員外監事の重要性というのが指摘されておりました。

信用金庫に關しましては最低1人、員外監事がいて、さらに常勤も必ずいますので、複数名、ちゃんと監事がいるのですが、その前歴も結構、まちまちでして、職員出身者がなっていたり、監督官庁の出身者がなっていたり、あとは外部の士業がなっていたり、中の常勤の監事で見ると、理事からむしろ下がってといたしますか、理事から監事に横滑りしているケースとか、あとは監事だけで終わる方、とか、多々ございまして、そういったものがガバナンスに与える影響も大きいのではないかと。特に監事から理事に上がるケースも、結構、ございます。そういったケースでいきますと、監事が経営の監視というのをしっかりできているのかどうかというところを考えると、少し心もとないのかなと考えていることになります。あとは、パフォーマンスの指標に關してもさまざまありますので、今回、預貸の増減率とかZスコア等々、用いていますが、他のものもあるんだろうと考えているところであります。

ここまですべて統計の分析でありまして、全体を通じて本当に簡単なところでございますけれども、

信用金庫業界，1951年，信用金庫法が成立して信用金庫制度が確立されて以降，微調整はいくつかありました。ですが大きな先導的な変革というのは，ほとんど行われていないというのが現状です。そのまま75年たってしまいました。金融審議会における改革は途上で，当時はリーマンショックがあった影響で，あまり大きな変革がなされなかったという経緯があります。今後，大きな変革が何がしか必要になる可能性があると思っていますし，その場合にはガバナンスの問題と中

央機関，私も今，中央機関におりますが，この二つの問題というのは恐らく避けては通れないですし，この二つをやっぱり改善していくことが，信用金庫制度，信用組合とかもを含むかもしれませんが，においては非常に重要であると考えているところでございます。

すみません。非常に拙い話が長くなってしまって大変恐縮です。以上で説明を終了させていただきます。

(了)

2025年11月26日

「信用金庫の役員構成と 経営パフォーマンス」

日本大学経済学部
経済科学研究所研究会
報告資料

(信金中央金庫 地域・中小企業研究所)
品田雄志

目次(本発表の構成)

1. 信用金庫制度について

1. 銀行との制度比較
2. 制度の成立経緯
3. 今後の存在意義

2. 分析について

1. はじめに
2. 先行研究と仮説
3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷
4. 分析のフレームワークおよび変数の概要
5. 推計結果
6. おわりに

3. 全体を通じて

1

1.信用金庫制度について

1. 銀行との制度比較

- 信用金庫は、以下の点で銀行と異なる

- | 信用金庫 | | 銀行 |
|---------------|---|---------|
| 1. 協同組織性(非営利) | ⇔ | 営利 |
| 2. 地域性 | ⇔ | 地域の限定なし |
| 3. 中小企業専門機関性 | ⇔ | 規模の限定なし |

- 類似の業態である「信用組合」もほぼ同様
- (ただし信用組合の場合、個人専門だったり、顧客層が特定の業種などに限定されていることもある)

3

1. 銀行との制度比較

1. 「協同組織性」について

- 1人1票制を採用することで、大規模資本からの影響を事実上排除
- 配当の上限を制限し、出資の目的を利益配分ではなく事業の利用とすることで非営利性を浸透
- その根底には「会員同士の相互扶助」の理念がある

4

1. 銀行との制度比較

- 一方で、複数の研究者から「相互扶助」の理念があいまいであるとの指摘
- 小野澤(2009)は、2009年の協同組織金融機関ワーキング・グループにおいて、相互扶助性とは何かが再三議論に上がりながらも、「明確なコンセンサスは得られなかった」と指摘
- 谷内(2011)は、協同組織金融機関の相互扶助について、定義が曖昧であるうえ、時代とともに相互扶助性そのものが弱まってきていると指摘
- 家森(2014)は、信用組合について、そもそも相互扶助性の内容が抽象的であること、今後は、相互扶助の対象を現在の組合員から、潜在的な将来の組合員を含めた地域全体に広げるべきと指摘

→信用金庫における相互扶助性の概念には抽象的なところも

5

1. 銀行との制度比較

2. 「地域性」について

- 信用金庫は、営業地域(貸出先のみ)に制限がある。
 - 「最後の貸し手」としての期待
- なお、預金には制限がない(全国からインターネットバンキングなどで集めることが可能)

6

1. 銀行との制度比較

- 一方で、「地域性」の意義は揺らいでいる。
 - 近年は地域経済の縮小の影響を受ける
 - 一部では営業地域を拡大する例(北海道など)
 - 研究者からは「地域」を限定する意義を問う声
 - 一方、地元からは「地域」を限定する金融機関を求める声は(幸か不幸か)大きい

7

1. 銀行との制度比較

3. 「中小企業専門機関性」について

- 信用金庫は、貸出先の規模に制限がある。
 - 従業員300人以下もしくは資本金9億円以下
 - 「中小企業基本法」における中小企業の定義より広い
 - 「卒業生金融」という制度(貸出先が成長して規模拡大した場合に、一定の制限の下で貸出を続けられる制度)があるものの、利用実績は極めて少ない。
 - 高度成長時代は貸出先規模の範囲の拡大を求めていたが、近年はそういった要望はほぼない。

8

1. 銀行との制度比較

- 一方、近年は中小企業の経営不振の影響を大きく受ける。
 - 従来の主要取引先であった製造業(特に大手の2次以下の下請け)、卸小売業(特に商店街)などが減少。
 - 貸出が伸び悩む一方で預金は増加
 - 運用リスクを取らざるを得なくなる
 - 結果、リーマンショックや近年の金利上昇で大きな損失
 - 近年は不動産業向け貸出が増加

9

1. 銀行との制度比較

(参考) 根拠法などの整理

区分	信用金庫	信用組合	銀行
根拠法	信用金庫法	中小企業等協同組合法 協同組合による金融事業に関する法律(協同組合法)	銀行法
設立目的	国民大衆のために金融の円滑を図り、その増強に資する	組合員の相互扶助を目的とし、組合員の経済的地位の向上を図る	国民経済の健全な発展に資する
組織	会員の出資による協同組織の非営利法人	組合員の出資による協同組織の非営利法人	株式会社組織の営利法人
会員(組合員)資格	地区内に住所または居所を有する者 地区内に事業所を有する者 地区内において勤務に従事する者 地区内に事業所を有する者の役員 地区内に転居することが確実と見込まれる者 <事業者の場合> 従業員300人以下または資本金9億円以下の事業者	地区内に住所または居所を有する者 地区内において事業を行う小規模の事業者 地区内において勤務に従事する者 地区内において事業を行う小規模の事業者の役員 <事業者の場合> 従業員300人以下または資本金3億円以下の事業者(卸売業は100人または1億円、小売業は50人または5千万円、サービス業は100人または5千万円)	なし
業務範囲(預金・貸出金)	預金は制限なし 融資は原則として会員を対象とするが、制限つきで会員外貸出もできる(卒業生金融あり)	預金は原則として組合員を対象とするが、総預金額の20%まで員外預金が認められる 融資は原則として組合員を対象とするが、制限つきで組合員でないものにも貸出ができる(卒業生金融なし)	制限なし

10

2. 制度の成立経緯

- このように銀行と大きく異なる組織形態をとった背景には、①歴史的な背景と②行政上の必要性の2つが存在
- ①歴史的な経緯について、信用金庫(戦前は信用組合)は、もともとは銀行などから取引を排除されてきた中小零細企業や個人のために設立
- 戦後は、信用金庫業界自身がそういった歴史的経緯を強調することで、組織の正当性を内外に主張するとともに、行政に対しては税制上の優遇の維持を獲得

11

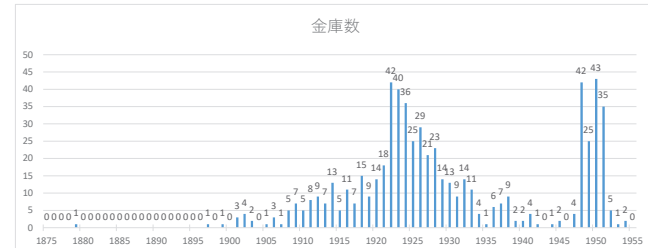
2. 制度の成立経緯

- ②行政上の必要性について、信用金庫の前身である信用組合制度自体が、明治維新以降の殖産興業政策から零れ落ちる中小零細企業を下支えして富国強兵政策の一端を担わせるために、ドイツの信用組合制度を参考に創設
- 戦後においては、慢性的な資金不足により大企業に資金供給が偏在していたこと、加えて都市と地方との間の格差の問題や中小企業の二重構造問題が深刻となるなかで、地域に密着し、中小企業を専門とする金融機関が必要に

12

2. 制度の成立経緯

- (参考)信用金庫の前身となる信用組合等の設立年のグラフ、山が2つ
 - 1920年代(第一次大戦後の不況、銀行破綻、関東大震災ほか冷害等の災害がきっかけ)
 - 戦後(第二次大戦後の復興需要がきっかけ)



3. 今後の存在意義

- 今後、信用金庫は存在意義を再定義する必要がある可能性
 - 金融の面においては、大企業が資金不足から脱却し、法人全体が資金余剰に転じるなかで、地方銀行や第二地銀に加えて、メガバンクまで中小零細企業向け融資へ積極的に
 - 預金においてもネット銀行等との競争が強まる
 - 社会経済の面においては、急速に進む人口移動の活発化や地方部の人口減少によって、信用金庫自身が地域性を維持する意義に疑問を抱くように
 - そもそも地域性を維持した場合に自金庫の経営が成り立たなくなるかもしれないという危機感

14

2. 分析について

1. はじめに

- 本発表では、信用金庫のガバナンスがパフォーマンスにどのような影響をおよぼしているのかについて分析する。
- 具体的には、経営者の在任期間の長期化や職員出身者中心の役員構成が、預金や貸出金などの業容拡大や経営安定性などにどのような影響をおよぼしているのかについて分析。

16

1. はじめに

- 本発表のモチベーションは大別して2つ。
 1. 信用金庫など協同組織金融機関のガバナンスのあり方について
 2. 中央機関が信用金庫におよぼす影響について
- どちらも、協同組織金融機関のあり方に関するWGが2009年の中間論点整理報告書(以下「金融庁WG報告書」という。)で論点としている。

17

1. はじめに

- 2つのモチベーションについて解説
 1. 信用金庫など協同組織金融機関のガバナンスのあり方について
- 「金融庁WG報告書」では以下の記載
 - 「透明性の確保を含むガバナンスの一層の充実を図ることが望ましい」
 - 「積極的に職員外理事の登用が進められることが望まれる。」
- 全国信用金庫協会は、2015年に「1名以上の職員外理事を登用」と申し合わせに明記

18

1. はじめに

1. 信用金庫など協同組織金融機関のガバナンスのあり方について(続き)
- 経営者の在任期間の長期化について
 - 近年、経営者が長期にわたって在籍した信用組合等において不良債権隠しなどの悪質なコンプライアンス事例が発生
 - 「外部理事の登用」「経営者の長期在任」は、ガバナンスの考察にあたって重要な要素

19

1. はじめに

1. 信用金庫など協同組織金融機関のガバナンスのあり方について(続き)
 - T信用金庫
 - 違法な不動産経営など
 - (以下、信用組合)
 - H県商工信用組合
 - 不正融資、隠蔽
 - I信用組合
 - ここで書ききれないほどの不正
 - 以上3例はいずれも長期政権

20

1. はじめに

2. 中央機関が信用金庫におよぼす影響
 - 「金融庁WG報告書」では「連合会(中央機関)のあり方」が1つの章として取り上げられる
 - 連合会が相互支援や会員の経営指導等、中央機関としての機能を十分に発揮することが望ましいと指摘
 - 本発表は、理事会における信金中央金庫出身者の有無という極めて限られたデータではあるが、信金中央金庫が信用金庫のパフォーマンスにおよぼす影響について分析した、管見の限り初の研究

21

1. はじめに

- 本発表の貢献は大きく分けて2つ
1. 信用金庫の理事会の構成ならびに経営者の就任年数の状況について、長期にわたって集計
 - 家森、富村(2008)が2000年と2005年についてまとめて以降は簡便に閲覧できるものは存在していないため、データ集計だけでも貢献。

22

1. はじめに

2. 外部理事の登用や経営者の在任期間長期化が信用金庫のパフォーマンスにおよぼす影響について、広範に分析
 - 信用金庫が非営利かつ営業地域が限定された協同組織金融機関であることをふまえると、複数の指標を総合的に判断することが必要。

23

2. 先行研究と仮説

1. コーポレートガバナンスについて
 - 本発表では、エージェンシー理論とステュワードシップ理論に着目
 - Jensen and Meckling (1976)・・・経営者に対する監視やインセンティブ設計を通じてエージェンシーコストを最小化することが、コーポレートガバナンスで重要な課題。
 - Davis et al. (1997)・・・経営者を信頼し権限を委譲することで、経営者の組織貢献に対する意欲が高まり、結果として組織全体のパフォーマンスを向上させる。
 - Muth and Donaldson (2008)・・・企業の状況や環境の違いによって、エージェンシー理論とステュワードシップ理論の有効性が異なる可能性がある。

24

2. 先行研究と仮説

2. 信用金庫のガバナンスについて
 - 先行研究では、おおむねエージェンシー理論を支持する結果
 - 宮村 (2000)・・・経営者が長期在職している場合、費用を増やす可能性がある。
 - Yamori et al (2017)・・・外部役員比率の高い信用金庫ほど効率性が高まる。
 - 茶野、筒井 (2017)・・・理事に占める職員出身者の比率が高いほど、効率性が低い。
 - 佐々木ほか (2020)・・・員外理事を登用した信用金庫では収益性が高い。

25

2. 先行研究と仮説

3. 本研究では先行研究に基づいて、以下の通り仮説を立てる。
 - ① エージェンシー理論に基づき、職員出身理事比率が高い、もしくは経営者の在籍期間が長い信用金庫においては、パフォーマンスが低下する。
 - ② ステュワードシップ理論に基づき、職員出身理事比率が高い、もしくは経営者の在籍期間が長い信用金庫においては、パフォーマンスが上昇する。

26

3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

- 本発表における理事構成のデータについては、日本金融通信社「日本金融名鑑」各年版を使用
 - 「日本金融名鑑」は、一部の信用金庫について役員就任年や前歴などのデータを掲載していないこともあるため、その場合は新聞などで可能な限り補完。
 - 日本金融通信社は、同書に掲載されているデータについて、「凡例」のなかで、原則として同年3月末のものである一方、それ以降の役員異動等について可能な限り最新情報に反映している、と記載。
 - 本発表執筆にあたっては、データが同年6月の総代会による役員変動を反映していることを確認済。

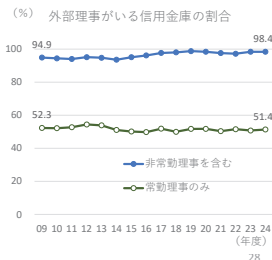
27

3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

外部理事がいる信用金庫の割合

- 非常勤理事を含むベースでは、大半の信用金庫で1人以上の外部出身理事を登用。
- 2015年の全信協申し合わせ以降、比率が上昇

- 一方、常勤理事として外部出身理事を1名以上登用している信用金庫は、期間を通じて5割程度。

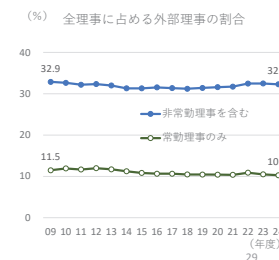


3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

全理事に占める外部出身者比率

- 理事に占める外部出身理事の比率については、非常勤を含む全理事ベースで3割強、常勤理事のみのベースで1割強。

- 全信協申し合わせ以降も、大きな変化は見られない。



3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

常勤理事に占める各経歴者数

- 金融庁・財務局出身者が減少する一方で信金中金出身者が増加。

	プロパー	金融庁・財務局	日本銀行	信金中金	地元金融機関	その他金融機関	地元経営者	学識者	士業	地元行政担当者	その他省庁	その他	不明	合計
09	1742	74	24	39	27	48	8	0	1	0	1	4	19	1987
10	1728	70	24	45	32	49	7	0	1	2	1	3	13	1975
11	1725	73	24	48	27	47	6	0	0	1	1	1	11	1964
12	1711	78	24	50	24	46	6	0	1	2	1	1	10	1954
13	1712	72	22	51	23	46	6	0	1	3	1	2	10	1949
14	1714	64	20	50	24	45	7	0	1	3	1	2	9	1940
15	1712	62	21	46	26	41	5	0	1	3	1	2	7	1927
16	1711	59	24	44	25	40	5	0	1	3	1	2	8	1923
17	1703	58	26	46	23	40	4	0	1	2	1	2	8	1914
18	1659	54	25	45	25	38	2	0	1	2	1	1	11	1864
19	1645	52	25	49	26	32	2	0	1	3	1	1	11	1848
20	1616	50	23	48	24	34	2	0	1	3	1	2	12	1816
21	1588	38	25	55	21	35	2	0	1	3	1	3	10	1782
22	1553	45	25	60	20	33	1	0	1	1	1	3	12	1755
23	1552	43	23	55	22	32	1	0	1	0	1	4	14	1748
24	1537	38	20	60	21	28	1	0	2	1	1	4	19	1732

3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

全理事に占める各経歴者数

- 地元経営者が大多数を占めるも減少傾向。
- 士業が増加

	プロパー	金融庁・財務局	日本銀行	信金中金	地元金融機関	その他金融機関	地元経営者	学識者	士業	地元行政担当者	その他省庁	その他	不明	合計
09	1837	77	24	41	34	50	607	9	31	22	1	4	45	2782
10	1820	73	24	46	38	52	580	10	34	20	2	3	39	2741
11	1816	76	24	49	34	49	557	11	38	20	2	2	36	2714
12	1799	82	24	51	30	48	544	12	43	22	2	2	34	2693
13	1800	76	23	52	29	50	535	11	44	23	2	2	33	2680
14	1799	68	21	51	29	50	522	9	43	23	2	2	30	2649
15	1794	67	22	48	31	47	517	11	49	22	2	2	30	2642
16	1790	65	25	46	28	46	524	12	52	23	2	2	27	2642
17	1787	65	28	49	27	47	503	15	58	21	2	2	25	2629
18	1745	59	27	50	29	44	478	17	66	19	2	1	24	2561
19	1727	57	27	53	31	39	472	17	72	21	1	1	21	2539
20	1690	57	25	53	29	43	451	22	75	23	1	2	21	2492
21	1665	43	27	60	26	44	441	25	78	26	1	3	24	2463
22	1636	52	28	65	22	43	438	26	79	30	1	3	26	2449
23	1627	50	26	60	25	42	445	25	77	27	2	4	27	2437
24	1615	44	23	66	26	36	433	24	81	30	3	4	31	2416

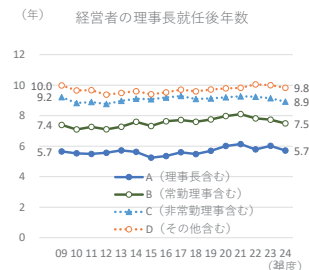
3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

- 経営者の在任期間について定義。
 - 信用金庫においては、理事長退任後も「会長」や「相談役」などの役職で在職するケースも多い。
 - 本研究は、「経営者」をA～Dの4通りで定義
 - A) 理事長
 - B) 理事長および常勤理事のうち、理事長就任後年数が最も長い者(常勤の会長を想定)
 - C) 理事長、常勤理事、非常勤理事のうち、理事長就任後年数が最も長い者(非常勤の会長などを想定)
 - D) 理事長含むすべての役職員のうち、理事長就任後年数が最も長い者(相談役、名誉会長などを想定)
- なお、2009年から2024年までの全4,212金庫のうち、定義Aに該当する信用金庫は66.5%、定義Bは15.0%、定義Cは13.6%、定義Dは4.9%。

32

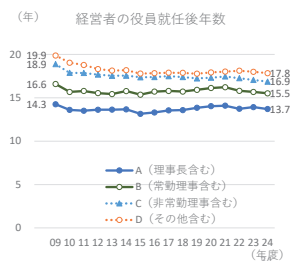
3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

- 経営者の理事長就任後年数
 - 定義Aでは5年後半で推移。
 - 定義Aと比較し、定義Bでは2年程度、定義Cでは3年強、定義Dでは4年程度、就任後年数が長期化。
 - 全期間を通じて、大きな変化は見られない。



3. 信用金庫の理事会の構成および経営者就任期間の変遷

- 経営者の役員就任後年数
 - 定義Aでは14年程度で推移。
 - 定義Aと比較し、定義Bでは2年程度、定義Cでは4年程度、定義Dでは4年半程度、就任後年数が長期化。
 - 全期間を通じて、すべての定義で短期化がみられる。



4. 分析のフレームワークおよび変数の概要

- 分析においては、2009年度から2023年度の15年間を対象に、役員データならびに財務データを用いる。
- 役員データについては前述の通り日本金融名鑑、財務データについては日経Financial Questを用いる。

35

4. 分析のフレームワークおよび変数の概要

- 推計式は次式の通り。

$$Performance_{i,t} =$$

$$\beta_0 * Performance_{i,t-1} + \beta_1 * Performance_{i,t-2} + \beta_2 * Governance_{i,t} + \beta_3 * Control_{i,t} + \delta * FE_i + \theta * FE_t + \varepsilon_{i,t}$$

- なお、推計に当たっては内生性を考慮し、Arellano and Bover (1995) および Blundell and Bond (1998)によるSystem-GMM法を用いる。
- 推計に当たってはクラスター頑健な標準誤差を用いる。

36

4. 分析のフレームワークおよび変数の概要

- Performance、Governance、Controlについての定義と記述統計量は以下の通り(上下1%捨象後)。

	変数	定義	観測値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
Performance	yokin	預金増加率	3.833	1.68	1.95	-3.52	11.01
	kasidasi	貸出金増加率 (全体)	3.833	0.72	2.83	-7.56	10.66
	kasidasi_kigyou	貸出金増加率 (企業向け)	3.630	0.63	3.86	-10.81	13.45
	kasidasi_hudousan_nozoku	貸出金増加率 (企業向け、不動産除く)	3.626	0.13	3.96	-11.25	13.92
	kasidasi_kinnyuu_nozoku	貸出金増加率 (企業向け、金融業除く)	3.630	-0.12	3.92	-12.20	12.73
	zscore	Zスコア	3.753	1.61	1.52	0.04	9.46
Governance	all_proper	全役員に占める職員出身者の比率	3.641	67.52	16.02	10.00	100.00
	jou_proper_d	常勤役員全員が職員出身の時に1を取るダミー変数	3.821	0.48	0.50	0	1
	all_chuu	全役員に占める信金中央金庫出身者の比率	3.641	2.21	5.72	0.00	42.86
	jou_chuu_d	常勤役員に信金中央金庫出身者がいる時に1を取るダミー変数	3.821	0.16	0.36	0	1
	ceo_ceo_a	経営者の理事長就任後年数 (定義A)	3.958	5.66	5.71	0	35
ceo_ceo_b	経営者の理事長就任後年数 (定義B)	3.958	7.55	6.86	0	48	
ceo_ceo_c	経営者の理事長就任後年数 (定義C)	3.958	9.09	7.38	0	48	
ceo_ceo_d	経営者の理事長就任後年数 (定義D)	3.958	9.69	7.73	0	48	
ceo_yakuin_a	経営者の役員就任後年数 (定義A)	3.958	13.70	7.00	0	49	
ceo_yakuin_b	経営者の役員就任後年数 (定義B)	3.958	15.81	8.41	0	64	
ceo_yakuin_c	経営者の役員就任後年数 (定義C)	3.958	17.57	9.22	0	64	
ceo_yakuin_d	経営者の役員就任後年数 (定義D)	3.958	18.25	9.54	0	64	
Control	asset	総資産 (対数値)	3.833	12.75	0.93	11.00	15.10
	yotai	預貸率	3.833	48.70	8.95	22.33	70.15
	bis	BIS規制上の自己資本比率	3.833	13.88	5.64	6.61	39.99
	ekimu	通常収益に占める役員取引前収益の比率	3.833	8.37	2.26	3.49	15.13
	pop_dens	本店所在地都道府県における人口密度 (対数値)	3.938	4.72	1.04	3.11	6.89

4. 分析のフレームワークおよび変数の概要

- 各変数の相関係数は以下の通り(1.~12.のガバナンスにかかる変数は、同時には使用していない)。
- おおむね問題のない水準と判断。

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. all_proper	1.00																
2. jou_proper_d	0.28	1.00															
3. all_chuu	-0.22	-0.36	1.00														
4. jou_chuu_d	-0.17	-0.41	0.88	1.00													
5. ceo_ceo_a	-0.07	-0.09	-0.02	-0.00	1.00												
6. ceo_ceo_b	0.03	-0.14	-0.05	-0.02	0.70	1.00											
7. ceo_ceo_c	0.08	-0.10	-0.08	-0.06	0.55	0.80	1.00										
8. ceo_ceo_d	0.12	-0.09	-0.09	-0.07	0.50	0.73	0.92	1.00									
9. ceo_yakuin_a	0.06	0.01	-0.11	-0.08	0.81	0.57	0.48	0.43	1.00								
10. ceo_yakuin_b	0.13	-0.06	-0.13	-0.09	0.57	0.85	0.71	0.64	0.73	1.00							
11. ceo_yakuin_c	0.19	-0.03	-0.15	-0.12	0.43	0.67	0.87	0.79	0.59	0.81	1.00						
12. ceo_yakuin_d	0.23	-0.02	-0.15	-0.12	0.39	0.61	0.80	0.88	0.54	0.75	0.92	1.00					
13. asset	0.44	-0.19	-0.00	0.08	-0.01	0.12	0.05	0.11	0.01	0.11	0.07	0.12	1.00				
14. yotai	0.08	-0.06	-0.10	-0.12	0.03	0.05	0.03	0.03	0.03	0.05	0.02	0.03	0.08	1.00			
15. bis	-0.06	0.19	-0.06	-0.05	-0.07	-0.06	-0.05	-0.06	-0.04	-0.05	-0.03	-0.04	-0.15	-0.46	1.00		
16. ekimu	0.15	-0.02	0.09	0.09	0.01	0.03	-0.04	-0.00	0.01	0.02	-0.02	0.00	0.39	-0.06	-0.13	1.00	
17. pop_dens	0.35	-0.19	0.04	0.05	0.07	0.13	0.12	0.16	0.05	0.11	0.10	0.14	0.51	0.16	-0.29	0.09	1.00

38

5. 推計結果

- 推計結果が膨大にわたることから、本章では、governanceにかかる係数が有意になった式を中心に掲載。
- Controlにかかる結果は省略
- 操作変数については、すべての式で被説明変数の3~5期ラグ、説明変数の1~3期ラグ、コントロール変数の1~2期ラグを使用。

39

5. 推計結果

- 理事会の構成がパフォーマンスに与える影響
 - 職員出身理事を説明変数に用いた場合は、預金増加率ならびに不動産業を除く企業向け貸出金増加率の一部の係数が正で有意。
 - 職員出身者中心の役員構成の時に、規模の拡大や地域への金融サービスの拡大につながっている可能性があるを示唆。
- 信金中央金庫出身理事を説明変数に用いた場合については、預金増加率が負で有意、Zスコアが正で有意。
 - 信金中央金庫出身者が役員として経営に参画している場合、規模が縮小する一方、当該信用金庫の経営安定性の向上に寄与する可能性があることを示唆。

dep	term	Estimate	Std. Error	stars	ar1_p	ar2_p	sargan_p	n_obs
yo kin	jou_proper_d	0.3298	0.1991	**	3.83E-09	0.2362	0.0989	3449
yo kin	all_chuu	-0.0335	0.0151	**	1.56E-08	0.2741	0.0956	3292
yo kin	jou_chuu_d	-0.4713	0.2075	**	1.31E-08	0.2507	0.0916	3449
kasidasi_kigyuu_hudousann_nozoku	all_proper	0.0285	0.0141	**	1.49E-12	0.9359	0.1889	3119
zscore	all_chuu	0.0173	0.0083	**	2.18E-09	0.4779	0.1720	3225

40

おわりに

- 本発表では、信用金庫において、理事の構成および経営者の在籍期間がパフォーマンスにどのような影響をおよぼすのかについて分析。結果は以下の通り。
 1. 理事の構成については、職員出身理事中心の信用金庫において預金増加率や貸出金増加率が高く、規模の拡大や地域への金融サービスの提供に積極
 2. 同じく理事構成について、信金中央金庫出身の理事が在籍している信用金庫においてはZスコアが高く、経営健全性が高まる傾向。
 3. 経営者の在籍期間については、長いほど貸出金の増加率が高い傾向がある一方で、経営健全性の指標であるZスコアについては、就任後しばらくは上昇するものの、その効果は低減
- 結果からは、先行研究でマイナス面が強く指摘されてきた職員出身理事中心の運営や経営者の在籍期間の長期化については、必ずしもパフォーマンスの低下に寄与しているとは限らないことが示唆されており、信用金庫のガバナンスの改善についての解は一樣ではないことを示唆

42

5. 推計結果

- 経営者の在籍期間がパフォーマンスに与える影響
- 貸出金増加率については、定義Cと定義Dを用いた場合におおむね正で有意。一方でZスコアについては1次項で正、2次項で負で有意。

dep	term	Estimate	Std. Error	stars	ar1_p	ar2_p	sargan_p	n_obs
yo kin	CEO_ceo_B	0.0176	0.0007	*	2.28E-10	0.1493	0.0644	3567
yo kin	CEO_yakuin_C	0.0049	0.00093	*	9.29E-10	0.1339	0.0607	3560
kasidasi	CEO_ceo_C	0.0031	0.0151	**	9.82E-15	0.1245	0.0405	3570
kasidasi	CEO_ceo_D	0.0073	0.0141	***	6.95E-15	0.1132	0.0470	3570
kasidasi	CEO_yakuin_C	0.0017	0.0158	**	1.40E-17	0.1429	0.0509	3570
kasidasi	CEO_yakuin_D	0.0078	0.0128	***	2.81E-18	0.1347	0.0586	3570
kasidasi_kigyuu	CEO_ceo_C	0.0087	0.0203	*	1.33E-12	0.4211	0.0682	3382
kasidasi_kigyuu	CEO_ceo_D	0.0064	0.0206	*	1.06E-12	0.3722	0.0760	3382
kasidasi_kigyuu	CEO_yakuin_C	0.0065	0.0182	**	2.34E-14	0.3979	0.0700	3382
kasidasi_kigyuu	CEO_yakuin_D	0.0080	0.0177	**	4.51E-16	0.3780	0.0915	3382
kasidasi_kigyuu_kinmyuu_nozoku	CEO_ceo_C	0.0528	0.0289	**	5.3E-15	0.9038	0.0804	3377
kasidasi_kigyuu_kinmyuu_nozoku	CEO_ceo_D	0.0547	0.0199	***	2.28E-15	0.8665	0.1214	3377
kasidasi_kigyuu_kinmyuu_nozoku	CEO_yakuin_C	0.0481	0.0173	***	1.48E-14	0.8904	0.0815	3377
yo kin	CEO_yakuin_D	0.0515	0.0174	***	5.58E-15	0.8512	0.1175	3377
kasidasi_kigyuu_kinmyuu_nozoku	CEO_yakuin_C	0.0268	0.0151	**	1.14E-09	0.1361	0.0579	3567
kasidasi	CEO_yakuin_B_2	0.0012	0.0007	*	2.55E-16	0.0818	0.0310	3570
kasidasi	CEO_yakuin_C	0.0448	0.0227	**	1.21E-17	0.1450	0.0536	3570
kasidasi_kigyuu	CEO_ceo_B_2	0.0027	0.0014	*	2.48E-13	0.4237	0.1303	3382
kasidasi_kigyuu	CEO_ceo_C_2	0.0022	0.0013	*	5.68E-14	0.4512	0.0885	3382
kasidasi_kigyuu	CEO_yakuin_B	-0.1244	0.0512	**	1.21E-13	0.4026	0.0905	3382
kasidasi_kigyuu	CEO_yakuin_B_2	0.0030	0.0010	***	1.21E-13	0.4026	0.0905	3382
kasidasi_kigyuu_kinmyuu_nozoku	CEO_yakuin_B	-0.1040	0.0521	**	1.12E-13	0.7726	0.1121	3377
kasidasi_kigyuu_kinmyuu_nozoku	CEO_yakuin_B_2	0.0026	0.0010	**	2.12E-13	0.7726	0.1121	3377
kasidasi_kigyuu_hudousann_nozoku	CEO_ceo_B	-0.0786	0.0462	**	8.64E-13	0.9773	0.0944	3379
kasidasi_kigyuu_hudousann_nozoku	CEO_ceo_B_2	0.0027	0.0015	**	8.64E-13	0.9773	0.0944	3379
kasidasi_kigyuu_hudousann_nozoku	CEO_yakuin_B	-0.1299	0.0512	**	2.56E-14	0.9864	0.1397	3379
kasidasi_kigyuu_hudousann_nozoku	CEO_yakuin_B_2	0.0029	0.0011	***	2.56E-14	0.9864	0.1397	3379
zscore	CEO_ceo_C	0.0126	0.0015	**	0.0236	0.1269	0.1735	3482
zscore	CEO_ceo_C_2	-0.0007	0.0003	**	4.52E-15	0.2696	0.1735	3482
zscore	CEO_ceo_D	0.0208	0.0115	*	2.7E-16	0.1286	0.2413	3482
zscore	CEO_ceo_D_2	-0.0006	0.0003	*	2.7E-16	0.1286	0.2413	3482

41

- 在任期間の長期化は、以下のことを示唆。
 - 年数が浅い時に経営の安定性に寄与。
 - 一方、その効果が徐々に減衰し、一定の年数後は反転していく可能性。

おわりに

- 一方で、課題も多い。
 1. 信用金庫が登用している外部理事の経歴は、地元の経営者や行政出身者、弁護士や税理士などの士業、金融庁や日本銀行などの監督官庁出身者、その他の金融機関出身者など多岐にわたっており、ガバナンスについてはこれらの影響を考慮することが望ましい。
 2. 監事の状況について考慮していない。信用金庫は、最低1人の員外監事を含む複数名の監事が存在。それぞれ、職員出身者、監督官庁出身者、士業などまちまちとなっており、監事の状況がガバナンスに与える影響は大きいと考えられる。
 3. パフォーマンスの指標について、預貸増減率やZスコア以外にもありえる。信用金庫は銀行と異なり非営利であることから、地域の出資者を含めた地域全体の効用を向上させることが目的
 - 本発表では指標として規模や経営健全性を用いたが、本来は「地域全体の効用」を測る指標を用いることが望ましい。

43

3.全体を通じて

全体を通じて

- 信用金庫業界は、1951年の信用金庫法成立以降、大きな制度的変革が行われていない。
 - 2008～2009年に開催された金融審議会においても、改革は途上で終わる
 - 今後、大きな変革が必要になる可能性
 - 変革にあたっては、①ガバナンスの問題、②中央機関の問題、の2つは避けて通れないと思われる。