

協同組織のコーポレートガバナンス

東洋大学 宮村健一郎

< 報告要旨 >

協同組織金融機関のガバナンス構造をみると、信用金庫や信用組合のガバナンスには総代会制度に関わる欠陥、具体的には総代の選出に起因する欠陥がある。このため、株式会社に比較してもともと少ない経営へのチェックシステムは非常に脆弱であるといえる。他方、同じ協同組織であっても、労働金庫の総会の経営へのチェック機能はかなり有効に機能している。

経営チェック機能の欠陥が特に深刻となるのは、ガバナンスがうまくいっていないことが総じて経済的に悪であるとき、すなわち金融機関のパフォーマンスや行動パターンにマイナスに影響しているときである。本報告は、このような状況があり得るか否かを明らかにするために、信用金庫を取りあげ、ガバナンスに問題があることが信用金庫の業績や企業行動に影響があるかどうかを調べる。

この分析を行うためには、ガバナンスがうまくいっているかいないかについて、信用金庫同士で比較可能なデータが必要になる。そこで、一般に、企業トップの「世襲」や「長期在職」はワンマン経営の存在やチェック機能の欠如による場合が多い、すなわちガバナンスがうまくいっていない場合が多いとしよう。このように考えることにより、「世襲」や「長期在職」が金融機関に存在したか否かに関するダミー変数を作れば、それをガバナンスがうまくいっているかいないかの代理変数として用いることができるであろう。それにもとづいて信用金庫の業績や企業行動との関係を調べることができる。

「世襲」や「長期在職」の存否に関するダミー変数として、各信用金庫の理事長と会長について、1979年、1989年、1999年の3時点、20年間に、世襲があったか否か、同一人物が理事長や会長に長期在職しているか否か、について調べたものを用いる。業界の名簿に基づき、3時点の隣り合う2時点で理事長と会長が同姓異名の場合を「世襲」、理事長と会長が隣り合う2時点で同姓同名の場合を「長期在職」とした（よって、事実上の世襲であっても、姓が異なる場合は世襲にはカウントされていない）。

このように作成したダミー変数について、非説明変数に影響するかしらないかについて分析した。分析手法は、業績については、まず、最小費用関数に世襲ダミーと長期在職ダミーを入れて、そのダミーが有意に影響するかどうか、また業績に関するさまざまな比率に対するダミーの影響について、1998年度末クロスセクションデータを用いて調べた。

結果としては、世襲、長期在職と業績の関係については、世襲が有意水準5%で業務費用を有意に増加させていることがわかった。

さらに、このようなガバナンスの欠陥が、信用金庫の営業戦略など、企業行動へ影響するかどうかについても分析する。筆者のグループ（住谷宏東洋大学教授、故今村有里子東

洋大学助教授)は、2001年末に各信用金庫に対して主にマーケティング関係のアンケート調査を行った。このアンケート結果を因子分析することにより、信用金庫の8種類の経営戦略(融資の合理化・スピード化戦略、地域密着戦略、ATM強化戦略、営業時間拡充戦略、メディア活用戦略、渉外活動強化戦略、データベース化戦略、新規顧客開拓重視戦略)を抽出できた。そこで、この8つの経営戦略の重視度と、世襲ダミー・長期在職ダミーの間の関連について、平均の違いに関するt検定を行った。同時に、5年間(1995年度末-2000年度末の間)の預金、貸出、個人貸出、業務純益の伸び率と世襲ダミー・長期在職ダミーの間の関連についても平均の違いに関するt検定を行った。

結果としては、世襲信用金庫の非世襲信用金庫に対する特徴として、経営戦略面では、渉外活動をより重視し、地域密着戦略とメディア活用戦略をより重視しないことがわかった。また、預金、貸出、個人貸出の5年間の伸びの平均も有意水準5%で低いことがわかった。なお、長期在職の存否が被説明変数に与える影響は見出されなかった。

参考文献 パワーポイント報告資料：<http://www.finance.mng.toyo.ac.jp/inquiry/1/協同組織のコーポレートガバナンス.files/frame.htm>

< 討論者からのコメント >

成城大学 村本孜氏

本報告は、金融機関のコーポレートガバナンス問題の中で、従来あまり取り上げられることのなかった協同組織金融機関のガバナンスに注目した点で貢献度が高いものと評価される。株式組織金融機関の場合、取締役会などの企業内部組織や株主総会、政府・日銀などの当局のほか、制度化されていない事実上のモニタリング機能があるが、協同組織金融機関の場合には非制度的監督メカニズムは事実上存在しないので、総合的監督メカニズムは株式組織に比べて弱いといわれる。宮村報告は、この弱さの一因として、信用金庫・信用組合に見られる「世襲・長期在職」という理事長・組合長という経営トップに対するチェック機能が弱い点に注目している点がユニークである。すなわち、トップに株式会社支配人よりも権限が集中しやすく、経済効率性を低める可能性が大きいことを指摘している。同じ協同組織でも、労働金庫には世襲・長期在職はないことと対照的であるとするという点も重要な指摘である。この「世襲・長期在職」の問題を明らかにするために、費用関数の推計と、独自に行なったアンケートを用いて分析した。費用関数の計測からは、世襲が業務費用を増加させる可能性あることと長期在職は業務費用と無関係であることが示された。さらにアンケートからは、預金・貸出・渉外活動との関連を導き世襲金庫に問題が多いことが示された。以下が質問である。

1. 信金の場合、非制度的監督メカニズムとして、「地域の評価」などがあるのではないか。もともと相互扶助的組織であり、市場の評価には馴染まない側面があるからである。信用

金庫の場合は、預金者はオープンであり、その点での（非会員預金者の）評価が重要であろう。信金と非上場株式組織（地域銀行）の場合との相違は何か。地域金融機関という特性が協同組織金融機関の一面であるとする、比較すべき対象は地域銀行（それも地域密着型の）であろう。そもそも、株式組織の内部監督メカニズムも、協同組織のそれと大差ないともいわれる。

2．利害関係者の利害対立の問題として、株式組織には所有者（株主）対債権者、所有者（株主）対経営者があるが、協同組織は所有者＝債権者＝借入者であり、所有者対経営者でむしろ優れた面もある。むしろ、非会員債権者対所有者（＝借入者）の問題が大きいのではないか。

3．内部監督メカニズムとしては、株式組織のように、社外役員（社外理事）が必要ではないか。あるいは、執行役員制度の導入も必要か。総代のせんこう委員会の透明性確保も必要ではないか。

< 討論者からのコメントに対する回答 >

1．信金に限らず、すべての地方銀行と一部の都市銀行は、都市部・郡部の別はあるにしろ、地域金融機関として地域の支持がなければ生存できず、地域の評価はその金融機関の営業パフォーマンスに反映されると考えると、「地域の評価」は非制度的チェックシステムとしてすべての金融機関に同程度に機能する。よって信金のみが「地域の評価」という非制度的チェックシステムが追加されるということはないように思える。株式会社組織と協同組織のチェックシステムはともに問題があり、株主総会の形骸化の問題は大きい、総代会の形骸化の問題ははるかに大きいと思われる。

2．所有者と経営者の対立において、信金の場合は所有者側の力が弱すぎる点が問題である。なお、非会員債権者と所有者との利害対立については考えていなかったが、上述のようにこの問題は株式会社金融機関にも発生する問題とも考えられる。

3．現行制度の下でも、信用金庫の自主的な総代会改革（特に総代せんこう方法の改善）や強力な社外理事の導入などにより、ガバナンスの改善は十分可能であることは労働金庫の例からも明らかである。労働金庫においてはどちらも行われている。要は信用金庫経営者の意識改革の問題である。

< フロアからの質問とそれに対する回答 >

1．質問者：金融庁 山村延郎氏

質問：トップが世襲の信用金庫の業務費用は高く、預金や貸出の伸びは低いという傾向があるということだが、不良債権の量や比率などのデフォルトリスクの大きさととの関係を見る必要もあるのではないか。たとえば、「世襲の金融機関は情実融資が多いことから不良債

権が多くなるかもしれない」というような主張、またその反対に、「リレーションシップバンキングのための情報蓄積が進んで、不良債権が少なくなるかもしれない」という主張の真偽を検証できるのではないか。

回答：興味深い問題である。制度面の改革にも重要な意義を持つと思われるので今後検討したい。

2. 質問者：元日本銀行、元太陽信用金庫 下田敏勝氏

質問： 協同組織金融機関におけるガバナンスの甘さを検証するにあたって、トップの「世襲」や「長期在職」を代理変数として計量的に捉えているが、いささか違和感がある。協同組織においては、もともと株式会社に較べて、出資者（総代）が同時に借入人であり、経営を客観的にチェックできる立場にないこと、出資金は上場されておらず、市場からの制裁がないこと、などに見るごとく制度として甘いガバナンス構造となっているのは確かである。この背景を辿ってみると、協同組織金融機関は資本蓄積の乏しかった時代（明治時代とか終戦直後）に相互扶助（非営利）の人道的理念をもとにいわば「仲間金融」として設立されたものであり、ガバナンス構造が株式会社に比較して自ずと異なることは当然といえよう。しかし、資本過剰時代の現代においては、果たしてこうした協同組織形態のガバナンス構造が中小企業専門金融機関の最適形態であるかどうかは甚だ疑問である。協同組織のコーポレートガバナンスを制度的に考察しようとするならば、資本蓄積段階とか市場経済の発展度合いとの関係で論じる方が、深みがある。「世襲」はかつて多かったが、今は減少しており、むしろ、なお世襲信用金庫は地元密着面においてプラス効果をもっているものが多いのではなかろうか。中小企業専門金融機関のあるべき形態として協同組織形態は歴史的役割を果たし終えたのではないか。今後の中小企業金融のあり方、ガバナンス構造についてどのようにイメージしておられるか、参考までに伺いたい。

回答：信用金庫制度の実態は、信用金庫側からみると、取引先の規模制限と地域制限という制約（ただし現在は、多くの信用金庫でこの制約はほとんどマイナスになっていないと思われる）を受ける代わりに法人税等の優遇を受け、かつ外からの経営チェックを受けにくいという信用金庫および経営者に都合のよい制度になっている。制度の柱であった会員制度や総会、総代会、一人一票制などは完全に脇役化、形骸化してしまっているという点で「いいとこ取り」に近いといえよう。他方、わが国の法人税制の体系からみると、協同組織にしておかないと法人税等の減免の口実がないので協同組織にしておこう、というような、制度が税制優遇のために使われているという本末転倒な面もあろう。いずれにしても、「協同組合」の基本や精神からは大きく逸脱しており、それは制度が時代にマッチしていないからである。将来的には、税制面に限らず何らかの優遇措置やインセンティブが与えられた中小企業専門・地域限定の株式会社組織金融機関のほうがよいと思われる。チェック機能に関する制度的欠陥は、現代の金融機関としては危険が多いと思われる。