

# 商工金融

巻頭言	中小企業向け支援措置を効果あるものにするために／植杉威一郎……………1
論文	中小企業の無形資産投資と資金調達／小倉義明……………4
論文	銀行競争環境は企業にとっていかなる意味を有するのか？／岩木宏道・釜江廣志……………21
調査研究論文	中小企業組合による組合員のための 人手不足対策支援の限界と可能性／川島宜孝……………51
中小企業の目	私達の5Sの心と「 <small>ひじたのう</small> 鄙事多能」／池田光司……………82
論壇	データから見えてくる、中小企業金融における保険の役割／浅井義裕……………84
STREAM	ごみのリサイクルと最終処分／中谷京子……………86
統計・資料	中小企業金融統計……………87
受賞者発表	2024年度表彰事業受賞作品決定(速報)……………88



# 1979



## 変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化をともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

# 2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>





## 中小企業向け支援措置を 効果あるものにするために

植 杉 威 一 郎  
(一橋大学経済研究所)  
教 授



2020年初頭にコロナ禍が始まって5年が過ぎた。コロナ禍の下では中小企業の多くが倒産・廃業に追い込まれるおそれがあったため、日本では、持続化給付金、雇用調整助成金、民間金融機関・政府系金融機関のゼロゼロ融資などの支援策が講じられた。世界各国でも同様の支援策が提供された。中でも、米国で中小企業向けに講じられたPPP (Paycheck Protection Program) は、規模の大きさだけでなく、一定の条件を満たせば融資の返済が必要なくなるという支援の踏み込み方において、特筆すべきものであった。

日本で提供された措置の多くは、前年に比して売上高が大きく落ち込んだ企業が対象であり、コロナで一時的に業績悪化した企業を救うことを目的とした。しかしながら、コロナ前から業績の悪い企業も、政府による金融支援を継続して得ていたりショックの影響を大きく受けやすかったりするために、その多くが支援措置を利用した。以前から業績の悪い企業の中には、金融機関からの支援がなければ事業の存続が困難な「ゾンビ企業」と呼ばれる企業群も含まれていた。

これらの支援策は、危機に直面する中小企業が倒産を回避するのに大いに効果を発揮した。日本での企業倒産件数は、コロナ禍の最中である2021年まで低下を続けて、バブル期の1990年以來の低水準に至った。

しかしながら、コロナ禍後の倒産件数の抑制は問題の先送りだった可能性がある。最近では倒産件数が増えており、コロナ禍前の水準を上回っている。もし大規模な支援措置が中小企業の収益性を抜本的に改善していたのであれば、こうした事態にはならなかったはずである。支援措置が倒産以外の面で企業に何をもたらしたのかを知っておくことは、今後の中小企業政策を立案する政策担当者にとっても重要である。

支援措置の事後的な検証は、まずは企業向けアンケート調査を行うところから始まった。コロナ禍の時期における企業行動、業績や各種支援措置の利用状況を尋ねた上で、支援措置を利用する企業の特徴と事後パフォーマンスを分析した。すると、コロナ禍が始まって以降の売上が大きく落ち込んだ企業だけではなく、コロナ禍以前からパフォーマンスが悪い企業も支援措置を利用していたことがわかった。措置を利用した後の効果をみると、倒産をはじめとする企業の退出を抑制する一方で、利益率などは必ずしも改善していないこともわかった。これらは、過去の経済危機時に提供されてきた、中小企業向けの信用保証付き貸出措置の検証結果と大きな違いはない。

次に、中小企業庁がより大規模かつ網羅的な検証を始めた。政策担当者自身による金融支援

の定量的な評価はこれまでほとんど行われておらず、それ自体高く評価される。具体的には、120万社についてデータを収集した上で、ゼロゼロ融資を含む政府のコロナ関連融資を得た74万社と得なかった48万社に分けて、どのような企業がゼロゼロ融資を含むコロナ関連融資を得たのか、利用した企業はその後どうなったのかを分析した。分析自体は現在進行中だが、これまで公表されている結果を見る限りでは、企業向けアンケート調査で得られたものと似通った部分が多い。

これら実証分析の結果は、政府の資金繰り支援措置は一時的な危機の回避には役立つが、その後の企業業績回復を通じた抜本的な支払可能性の改善に必ずしもつながっていないことを示す。中小企業向け支援措置が効果あるものになるためには、すなわち、短期的な倒産の回避だけでなく中長期的なパフォーマンス改善をもたらすためには、何が必要なのだろうか。

筆者は、企業のパフォーマンス改善のためには、資金繰りの支援措置だけではなく、経営の抜本的な改革が重要だと考える。抜本的な経営改革のための有力な手段の一つが、私的整理である。2000年代以降の日本では、経営資源に乏しく自助努力による改善が難しい中小企業であっても、民事再生や破産といった法的整理に訴えることなく、金融機関と債務者企業との間のみの交渉で負債リストラを進めて事業を再生するという、私的整理を促す枠組みが整備されてきた。

2003年には各都道府県に中小企業再生支援協議会（現 中小企業活性化協議会）が設置され、弁護士や公認会計士などの専門家が再生計画の策定を支援してきた。2012年には、協議会の機能を拡充して、私的整理を含む再生計画の策定を迅速に支援するなどの措置がとられている。こうした背景から、活性化協議会が計画策定を支援する準則型私的整理の件数は、2010年代に入って以降、民事再生や会社更生といった再生型法的整理のそれを大きく上回っている。これまでに約6万7千件の相談に応じ、策定を支援した再生計画の累計件数は、1万8千件を超えている。

もっとも協議会で私的整理に至った内容をみると、抜本的な企業行動の改善につながらない案件も多そうだ。債務リストラでは、9割以上の計画で一時的に元本の支払いを繰り延べするリスケジュールが講じられた一方で、債権放棄等の抜本的な措置が行われた場合は1割強にとどまっている。また、経営リストラでは、役員報酬の削減を行った企業が6割以上になる一方で、退任、減資、私財提供といったより重い経営責任の取り方をする企業は、2割程度である。私的整理をする企業でも、債権放棄等の抜本的な措置を受けつつ、経営面での踏み込んだリストラをすることにより、企業行動を大きく変える余地は残されている。

日本では以前から、他の先進国に比して開業率と廃業率が低く、企業の新陳代謝が進んでいないと言われている。危機時には、過度な企業の退出を止める緊急措置は必要としても、支援を受けた企業が、自らの存続可能性を真剣に考えて、積極的に私的整理を含む事業再生に踏み出す必要性は増している。これらの取り組みを通じて、より活発な企業の新陳代謝が実現し、経済全体の成長性が増すことを期待したい。



## 目次

---

巻頭言	中小企業向け支援措置を効果あるものにするために 一橋大学経済研究所教授 植杉威一郎 …1
論文	中小企業の無形資産投資と資金調達 早稲田大学政治経済学術院教授 小倉義明 …4
論文	銀行競争環境は企業にとっていかなる意味を有するのか？ 一長崎県における地方銀行同士の統合・合併事例を参考として— 神奈川大学経済学部准教授 岩木宏道 一橋大学名誉教授 釜江廣志 …21
調査研究論文	中小企業組合による組合員のための人手不足対策支援の 限界と可能性 —新規雇用と定着の視点から— 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 …51
中小企業のみ	私達の5Sの心と「 <sup>ひじたのう</sup> 鄙事多能」 池田食品グループ株式会社代表取締役会長 現場改善研究所所長 池田光司 …82
論壇	データから見えてくる、中小企業金融における保険の役割 明治大学商学部教授 浅井義裕 …84
STREAM	ごみのリサイクルと最終処分 商工総合研究所主任研究員 中谷京子 …86
統計・資料	中小企業金融統計 …87
受賞者発表	2024年度表彰事業受賞作品決定（速報） …88

---

## 中小企業の無形資産投資と資金調達

小 倉 義 明

(早 稲 田 大 学)  
政治経済学術院教授



### < 要 旨 >

本稿では、無形資産投資が企業の成長力や収益力を向上させてきたことを日本の上場企業データを用いて明らかにするとともに、無形資産投資のリスク特性の観点から、負債性資金よりも、満期がなく資金提供者がアップサイドの利益を十分に享受することができる資本性資金の方が無形資産投資に適した資金調達であることを理論とデータから明らかにする。続いて、未上場企業に関する日米の比較分析から、米国の未上場企業の方が、はるかに高い頻度と大きい規模で資本性資金調達を行うことができている、それを活用して、長期目線で大胆に無形資産投資を実施し、急速な売上高の成長を実現している企業が多いことを明らかにする。この分析から、日本における資本性資金供給の不足が浮き彫りとなるとともに、資本性資金の供給制約が日本企業の成長を停滞させた重要な原因であったことが示唆される。最後に、日本における資本性資金供給者としての地域金融機関の潜在的な可能性を検討する。情報の非対称性の問題が深刻で、流動性の低い未上場株式を保有することは大きなリスクを伴うものである。しかし、地域金融機関には地元企業に関する情報の蓄積があるし、証券化など流動性を高めてリスクを抑える手法も存在している。証券化に内在するモラルハザードや利益相反の問題を抑制する一定の工夫を施せば、こうした手法を応用した地域金融機関による資本性資金供給の拡大は、現実的な選択肢として検討する価値があるとの結論を導く。



目次

- 1. 序論
- 2. 無形資産とは
- 3. 無形資産の計測
- 4. 日本の上場企業データから観察される無形資産投資、企業業績と資金調達構造の関係
  - 4.1 無形資産投資と企業業績
  - 4.2 無形資産投資と資金調達構造
- 5. 資本性資金の重要性
  - 5.1 理論的考察
  - 5.2 未上場企業の資本性資金利用可能性と無形資産投資の日米格差
- 6. 地域金融機関による資本性資金供給の可能性
- 7. 結論

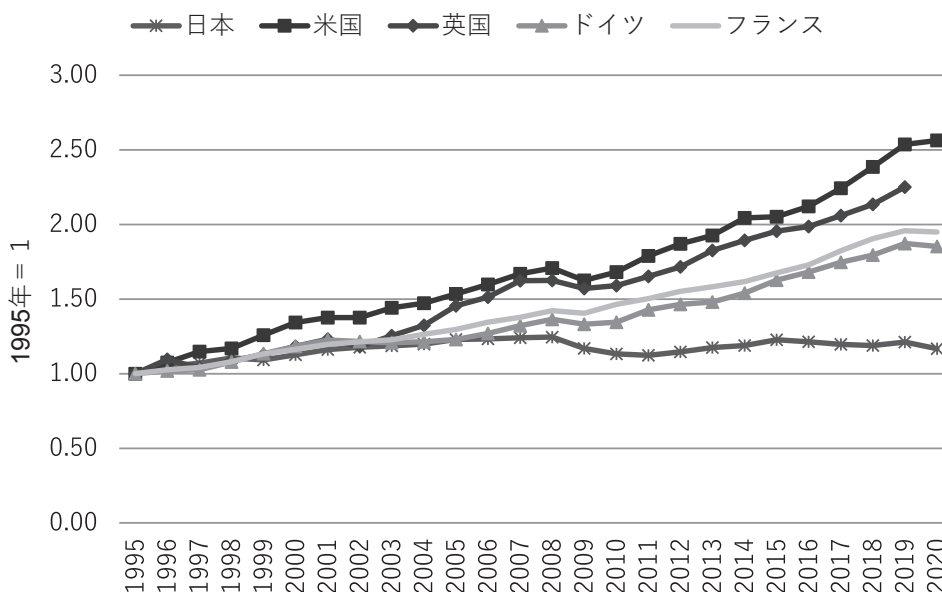
## 1 序論

近年、企業成長の重要な要素として、無形資産が注目を集めている。たとえば、米国のデータ用いたFalato, Kadyrzhanova, Sim, and Steri (2022)の研究は、ソフトウェア、情報通信、医療機器などの成長著しいハイテク産業において、1980年代以降無形資産（情報資本、知識資本、組織資本から構成される資産、詳しくは次節にて解説）への依存度が上昇し続けてい

たことを明らかにしている。

企業成長に重要な役割を果たすと考えられる無形資産への投資の国別集計データ(Bontadini, Corrado, Haskel, Iommi, Jona-Lasinio 2023)を見ると、日本の無形資産投資が、90年代以降、他の先進諸国よりも際立って低調に推移していたことがわかる(図1)。この低調な無形資産投資が90年代以降の日本企業の成長の停滞の一因であった可能性が指摘されている<sup>1</sup>。

図1 実質無形資産残高



(注) 2015年の物価水準で評価したものを、1995年の値が1となるように標準化した。

出所は、Bontadini, Corrado, Haskel, Iommi, and Jona-Lasinio (2023), <https://euklems-intanprod-lee.luiss.it/>.

<sup>1</sup> 日本の無形資産投資不足は、令和5年版財政経済白書（内閣府）の3章「企業の収益性向上に向けた課題」でも指摘されている。

先述のFalatoたち（2022）の研究では、無形資産依存度の高い企業で、資産に占める現預金の割合が高いこと、および、担保に供しうる特許を保有している企業ではこの傾向が弱まることを明らかにしている。この結果は、一般に無形資産は担保に適さず、無形資産依存度の高い企業で担保不足のために借り入れ制約が厳しくなりがちであることを示していると解釈されている。このことは、日本企業の無形資産投資不足が銀行融資依存度の高い日本の企業金融の特徴に起因することを示唆している。

以上の問題意識を踏まえて、本稿では、まず既存研究における無形資産の定義と計測手法を概観したのち、日本の上場企業の株価、収益力、資金調達に無形資産投資が与える影響とを統計的に検証する。この分析からは、研究開発費や宣伝広告費などを含む無形資産投資が、売上高営業利益率を向上させるとともに株式市場での評価を高めていたことが確認される。つまり、無形資産投資は、企業の製品サービス差別化、ブランド力の向上により、稼ぐ力を引き出し、長期的な成長力を引き上げる効果を持っていたことが確認される。資金調達構造を見ると、無形資産投資に積極的な企業ほど、レバレッジ（負債÷資本）が小さい傾向があることが確認される。これは上記のFalatoたち（2022）の研究と同様に、無形資産投資に負債性資金が適していないことを示唆するものである。

続いて、特に資本性資金へのアクセスの日米格差が大きいと想定される未上場中小企業の企業財務データを用いて、資本性資金調達、無形資産投資、企業成長、収益について、日米比較を行う。この分析からは、日本の未上場企

業と比べて、米国の未上場企業がはるかに高い頻度と規模で資本性資金を調達できていることを背景に、短期的な営業赤字に臆することなく、大胆に無形資産投資を実行して、日本よりもはるかに速いスピードで売上高を成長させる企業群が存在することが明らかとなる。言い換えれば、負債性資金への依存度が高い日本の未上場企業は、短期的に営業黒字を維持できる範囲でのみ慎重に無形資産投資を実施する傾向があり、成長が極めて緩やかであることが分かった。圧倒的に企業成長のばらつきが大きいことも米国企業の特徴であることが明らかにされる。

以上の分析から日本での資本性資金調達の制約が企業成長に欠かせない無形資産投資の不足をもたらしていたことが強く示唆される。資本性資金の供給元に関しては、かねてより、米国と比べてベンチャーキャピタルの資金量が少ない、エンジェル投資家が少ないといった指摘があった。本稿では銀行中心の日本の中小企業向け金融市場の実情に即して、地域金融機関による資本性資金供給の可能性とリスクを本稿の終盤で検討する。想定されるリスクひとつひとつを検討し、それぞれに対して対策を適切に施せば、地域金融機関による資本性資金供給の拡大は不可能ではないとの結論を導きだす。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、第2節では既存研究における無形資産の定義を、第3節では既存研究における無形資産の計測方法を紹介する。第4節では日本の上場企業データによる無形資産投資の企業価値、業績、資金調達構造への影響に関する実証分析を紹介する。第5節では、無形資産投資には資本性資金が適していることを理論的に考察した上で、



未上場企業の無形資産投資、資金調達構造、企業成長の日米比較の結果を紹介する。第6節では、日本の地域金融機関による資本性資金供給拡大の可能性とリスクについて考察する。第7節は結論である。

## 2 無形資産とは

国民経済計算の文脈において、「無形資産」の算入の重要性を最初に主張したCorrado, Hulten, Sichel (2009) によれば、以下の3つの資産に分類される。

- a. 電子化された情報(computerized information): ソフトウェア、データベースなど
- b. 創造的財産 (innovative property) : 研究開発、エンターテインメントコンテンツや芸術作品などの原作、意匠)
- c. 経済的能力 (Economic competencies) : 人材開発、市場調査、ブランド構築、業務プロセス改革など

最後のEconomic competenciesはかなり広範な概念を含む用語である。Haskel and Westlake (2018) はこの典型例として、スポーツジムのエクササイズプログラムと指導者育成や、大手コーヒーチェーンの接客ノウハウ・マニュアルなどを挙げている。総じて、製品・サービスの差別化とブランド力の強化を通して、企業収益に貢献するような知識や工夫を広く含む概念と理解される。

無形資産に関する分析を行ったファイナンス分野の研究の代表例であるFalato et al (2022) の論文では、①は情報資本 (information

capital)、②は知識資本 (knowledge capital)、③は組織資本 (organizational capital) と呼ばれており、このような呼称がファイナンス分野では定着しつつある。以下では、この慣行を踏襲する。

## 3 無形資産の計測

無形資産の計測方法、とりわけ組織資本の計測方法については、多様な手法が提案されてきた。多くの文献は「取得原価主義」にもとづいた計測を提案している。例えば、業務プロセス改革への投資については、「従業員の業務時間のうち組織改革に費やした時間の割合」×「従業員報酬」による計測が提案されている(宮川・浅羽・細野2016)。なお、先述のFalato et al (2022) では、以下のように簡便な測定法が採用されている。

- a. 情報資本:ソフトウェアとデータ (computerized information) の毎年の導入費用を年率31%の減耗を仮定しつつ、累積した値。
- b. 知識資本: 毎年の研究開発費を年率15%の減耗を仮定しつつ、累積した値。
- c. 組織資本: 毎年の販売費および一般管理費 (研究開発費を除く) を年率20%の減耗率を仮定しつつ、累積した値の20%とする。

計測方法については、精緻化の作業が進展しつつあり、今後さらにすぐれた計測手法が提案されることが見込まれる。

## 4 日本の上場企業データから観察される無形資産投資、企業業績と資金調達構造の関係

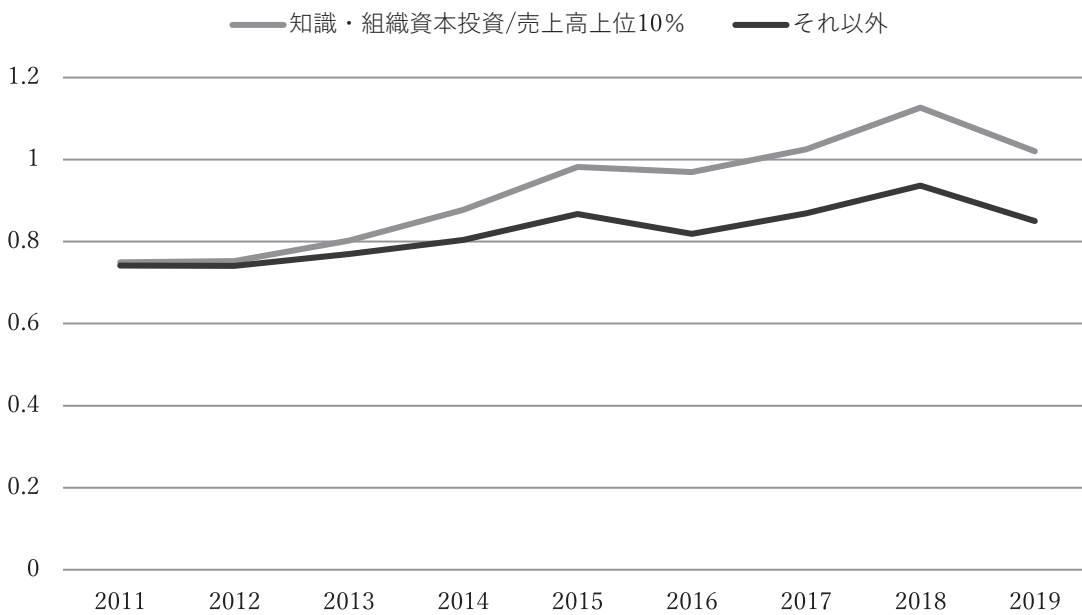
### 4.1 無形資産投資と企業業績

米国の上場企業のデータを用いたFalato et al (2022)の研究では、ソフトウェア、情報通信サービス、情報通信機器、医療機器産業などの成長著しかったハイテク産業で、無形資産依存度が1980年代以降現在に至るまで高まり続けていたことが明らかにされている。

日本でも無形資産投資が企業成長に貢献してきたことを確認するために、筆者自身が以前公表した分析（小倉2024）を改良した分析を

本節では紹介する。図2は、2000年から2010年の間に無形資産投資を積極的に行っていた企業群とそれ以外の企業群、それぞれのグループの、2011年以降の修正平均トービンのQの推移を時系列プロットしたものである。ここで、修正平均トービンのQは（株式時価総額+総負債（簿価））÷（総資産（簿価）+推計無形資産）と定義されており、この値が高いほど、取得原価で計測された有形・無形資産に比して株価が高く、株式市場における成長期待が高いことを意味している。図は、とくに2015年以降、知識・組織資本投資に積極的であった企業のトービンのQが、それ以外の企業よりも顕著に伸びていることを示している。

図2 知識・組織資本投資と修正トービンのQ



(注) 修正トービンのQは、（株式時価総額+総負債）÷（BS上の総資産+推計無形資産）。2000-2019年に国内のいずれかの取引所で上場を維持した企業のみを集計。NEEDS FinancialQuestより収集。推計無形資産は、Falato et al (2022)の方法を踏襲した。情報資産については、貸借対照表上の無形資産から営業権に該当するものを控除したものをソフトウェアとみなして計測した。上位10%は、2000年から2010年の累計組織資本投資率（累計組織資本投資÷累計売上高）について、各業界（中分類）内上位10%に入る企業群。知識・組織資本投資は、販管費の中の研究開発費、宣伝広告費、販促費、ライセンス料の合計額とした。



表1 知識・組織資本投資とトービンのQ、および利益率

説明変数	(1) 修正トービ ンのQ	(2) 営業CF/ 資産	(3) ROA	(4) 営業CF/ 売上高	(5) 営業利益 /売上高	(6) 付加価値 /総資産
知識・組織資本	0.131**	0.000	0.004	0.030***	0.026***	-0.005
投資上位10%ダミー	(0.055)	(0.002)	(0.002)	(0.008)	(0.008)	(0.004)
人的資本投資	-0.025	-0.008**	-0.007**	-0.003	-0.003	0.050***
上位10%ダミー	(0.032)	(0.003)	(0.003)	(0.006)	(0.006)	(0.008)
B/S上の無形資産比率	0.117**	0.007***	0.003	0.017**	0.010	0.007
上位10%ダミー	(0.050)	(0.003)	(0.002)	(0.007)	(0.007)	(0.004)
海外売上比率	0.118***	0.008***	0.008***	0.019	0.018*	0.002
上位10%ダミー	(0.030)	(0.003)	(0.003)	(0.012)	(0.010)	(0.004)
GPIFダミー	0.153***					
	(0.025)					
観察個数	1,701	1,701	1,701	1,759	1,759	1,701
産業数	73	73	73	73	73	73
産業固定効果	yes	yes	yes	yes	yes	yes
決定係数	0.071	0.008	0.010	0.005	0.004	0.060

(注) 説明変数の上位10%ダミーは、2019年時点(無形資産比率、海外売上比率)あるいは2000年から2010年の累計(知識・組織資本投資:累計組織資本投資÷累計売上高、人的資本投資:累計人件費÷累計売上高)で各業界(中分類)内上位10%に入る場合に1となる変数。NEEDS FinancialQuestより集計(上場企業のみ)。GPIFダミーは、年金積立金管理独立行政法人(GPIF)のポートフォリオに組み込まれている場合に1となり、それ以外は0となるダミー変数。各列の最初の行に被説明変数を表示した。トービンのQ、現預金比率、レバレッジの分子は、それぞれ、(株式時価総額+総負債)、現預金残高、総負債である。分母は、いずれもオフバランスの無形資産を補正した、(総資産+組織資産+知識資産)を用いた。付加価値は営業利益と人件費の合計。組織資産は、販管費を年率20%の減価償却率で累積した値の20%とした。知識資産は、研究開発費を累積した値(年率15%の減価償却を想定)を用いた。2000-19年に国内のいずれかの取引所で上場を維持していた企業(正の総資産が報告されているもののみ)を使用。カッコ内は、産業別クラスター標準誤差。\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ係数が10、5、1%有意水準で統計的に有意に0と異なることを意味する。固定効果とクラスター標準誤差には日本標準産業分類中分類を用いた。

この点をさらに統計的に検定するために2019年の各社の決算期末時点のデータを用いて横断面の回帰分析を行った結果が表1である。(1)列に修正トービンのQを被説明変数とした回帰分析における推定係数とその標準誤差が列挙されている。知識・組織資本上位10%ダミーは、2000-2010年の期間の知識・組織資本投資が業界内上位10%に入る企業について1、それ以外については0の値をとるダミー変数である。このダミー変数の係数は5%有意水準で有意に正である。その他の要因の影響を取

り除くために、人的資本投資上位10%ダミー、バランスシート上の無形資産比率上位10%ダミー、海外売上比率上位10%ダミーを説明変数に含めている。また、2014年以降、年金積立金管理運用独立行政法人(Government Pension Investment Fund, GPIF)が、ESG(Environment, Social, and Governance)を念頭においたスチュワードシップコードの遵守を開始したことによる株価への影響を取り除くために、株式がGPIFのポートフォリオに組み込まれている場合に1となるダミー変数も説明変

数に含めた。このような諸要因を取り除いたあとも知識・組織資本投資上位10%ダミーは統計的に有意に正の係数を持つことから、知識・組織資本投資が、株式市場における企業の評価、成長期待を高める効果を持っていると結論できる。その他の要因の中で有意に正の効果を持つのは、貸借対照表上の無形資産（主にソフトウェア）比率上位10%ダミー、海外売上比率上位10%ダミー、とGPIFダミーである。

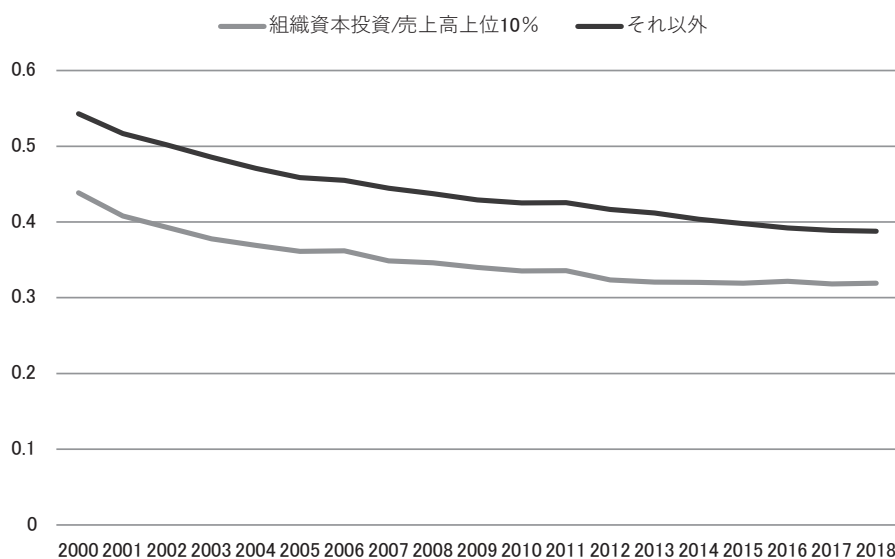
この株式市場における高評価が財務的な裏付けを伴うものであることを確認するために、財務的な利益指標を被説明変数とする回帰分析を行ったのが、残りの列である。特に注目される結果は、(4) 列目の売上高営業キャッシュフロー比率と(5) 列目の売上高営業利益率である。これらの回帰分析で、知識・組織資本投資上位10%ダミーが1%有意水準で有意に正の係数を持っている。つまり、知識・組織資本投資が売上高営業利益率を向上させている。売上高営業利益率は、製品・サービスの差別化に

成功し、高いブランド力を獲得した企業ほど高い傾向のある指標であることから、この結果は、知識・組織資本投資が製品差別化とブランド力の確立を通して企業収益に寄与していたことを意味している。

#### 4.2 無形資産投資と資金調達構造

前節と同様に、業種ごとに無形資産投資に積極的であった企業とそれ以外の企業にグループ分けして、レバレッジ（総負債÷総資産）について比較したグラフが図3である。無形資産投資に積極的な企業群はレバレッジが低い傾向がグラフから読み取れる。回帰分析の結果は、確かにこの差が統計的に有意であることを支持している（表2）。レバレッジが低いことは、負債性資金をあまり利用していないことを意味しているので、これらの結果は、無形資産投資に積極的な企業は負債性資金への依存度が低いことを示唆している。

図3 知識・組織資産投資とレバレッジ



(注) レバレッジ = (総負債) / (総資産) の企業群ごと単純平均。企業のグループ分けは図1と同じ。

表2 知識・組織資本投資とレバレッジ

説明変数	(1) レバレッジ
組織資本（人的除く）	-0.070***
投資上位 10% ダミー	(0.012)
人的資本投資	-0.045***
上位 10% ダミー	(0.013)
B/S 上の無形資産比率	0.012
上位 10% ダミー	(0.009)
海外売上比率	-0.003
上位 10% ダミー	(0.011)
観察個数	1,701
産業数	73
産業固定効果	yes
決定係数	0.0251

(注) 2019年の最終決算期におけるデータを用いた横断面データによる回帰分析で推定された各変数の係数を列挙している。説明変数の名称は最初の列に表示した。各変数の定義はこれまでの図表と同じである。各行のカッコ内は、産業別クラスター標準誤差。\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ係数が10、5、1%有意水準で統計的に有意に0と異なることを意味する。固定効果とクラスター標準誤差には日本標準産業分類中分類を用いた。

## 5 資本性資金の重要性

### 5.1 理論的考察

ここまでの回帰分析の結果は、資金提供者側に起因するものか、企業側の要因によるものか、因果関係を識別するには至っていないものの、無形資産投資と負債性資金の親和性が低いことを示唆している。このような傾向をもたらす原因について、理論的な見地から考えられる仮説を整理する。

まず、無形資産は、知識やノウハウであるため、個々の従業員あるいはチームと一体化したものであり、それだけを切り出して転売するこ

とは難しい。転売市場がないため、その時価を計測することが難しい。転売が難しく、時価が計測できないので、負債性資金調達の際の担保に供することはほとんどできない。有形資産投資であれば、投資対象物を担保に負債性資金を調達することができるが、無形資産ではそれができないため、無形資産投資をしようとする企業はより強い資金制約に直面し、投資が不十分になる可能性がある。この点を支持する実証研究は複数ある。例えば、国内では、Ogura, Uesugi, and Iwaki (2023) の研究により、日本政策金融公庫が2008年に無担保融資を拡大した際に、無担保融資を受けた中小企業の無形資産への投資が拡大し、それが売上高の成長



に寄与したことが明らかにされている。また、米国の上場企業データを用いたCatherineたち(2022)の研究では、担保制約が担保に供することのできない無形資産への投資を抑制し、生産性を低下させたとの推定結果が示されている。

Haskel and Westlake (2018) が主張するとおり、無形資産には、scalability (拡張性) の性質がある。知識、ノウハウ、意匠は、一度獲得してしまえば、それを複製して他所で展開することが容易である。例えば、ある店舗で人気を博したサービスを他の店舗で展開することは、そのサービスを提供するノウハウを持っていれば容易である。このように無形資産は、急速な事業拡大を可能にする。他方、特定のサービスやコンテンツがいつどこで消費者の注目を集めるようになるかを予想することは難しい。生産能力増強に確実につながる有形資産投資と異なり、無形資産への投資ではまったく収益につながらない可能性もある。つまり、無形資産投資はハイリスク・ハイリターン投資と言える。このような事実を結ぶかわからない、ハイリスク・ハイリターン無形資産投資には、返済期限がありかつ資金提供者へのリターンの上限が確定していて、企業成長のアップサイドを十分に享受することができない負債性資金は適さない。返済期限がなく、資金提供者に企業成長の成果を十分に分配することができる資本性資金こそがこうした投資には適している。

もちろん、資本性資金にも欠点はある。普通株式を外部投資家向けに売り出せば、それだけ、議決権が外部の投資家に渡ることとなり、経営上の制約あるいは障害となるかもしれない。こ

うした懸念から、株式発行による資金調達を渋る中小企業経営者は少なくないと推測される。この観点から、議決権を伴わない優先株式発行による資金調達が有望である。もっとも、優先株式については、逆に資金提供者側から経営者に対する牽制手段を欠くとの懸念が生じるので、優先株式の買い手を見つけることができる企業は限られるであろう。

とくに日本では、未上場企業への資本性資金の供給ルートが極めて限られていることが以前から問題視されてきた。これが、日本での無形資産投資が他の先進諸国、とりわけ米国よりも際立って低調であったことの一因であったことが疑われる。この点を明確にするために、以下では、とくに資本性資金の調達の制約が強いと考えられる未上場企業の財務データを用いて、資金調達構造と無形資産投資について日米比較を試みる。

## 5.2 未上場企業の資本性資金利用可能性と無形資産投資の日米格差

S&P Capital IQから入手した日本と米国の未上場企業データを以下では用いる。このデータベースは主要国の主に上場企業の財務データを収録したものではあるが、売上高が500万ドルを超える比較的規模の大きい未上場企業の財務データについても直近10年分が収録されている。このうち、2013年時点の従業員数が500人未満で、2018年まで存続し続けた中小企業(日本127社、米国325社)に注目して分析を行う。平時の状態での比較を行うため、コロナ禍前のデータに絞った。それぞれの国に存在する

中小企業数百万社の母数に比して、抽出された企業数は非常に小さいとの難点はあるが、おおまかな傾向を知るために、これを用いて比較分析を行う。いずれの国でも産業分類が分かるもののうち4割が製造業であり、製造業にやや偏ったデータとなっている。

まず、日米の資本性資金調達の平均的な姿を比較するために、増資を実施した企業の割合の

時系列グラフ（図4）と毎年の平均的な増資額を図示する（図5）。資本性資金調達の日米格差は一目瞭然である。増資企業の割合は、米国で毎年70%前後である一方で、日本では20%に満たない。また、増資企業の平均調達額は、米国では100億円前後で推移してきた一方、日本では多くの年でその半分に満たない。

図4 増資企業の割合

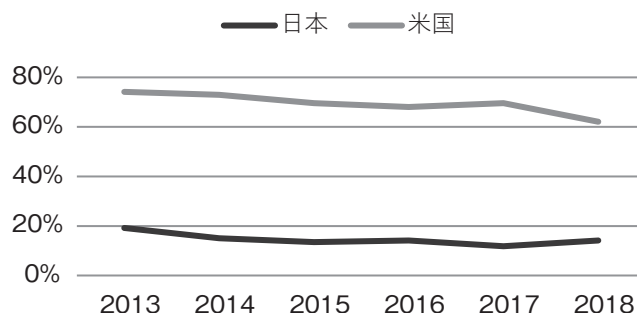
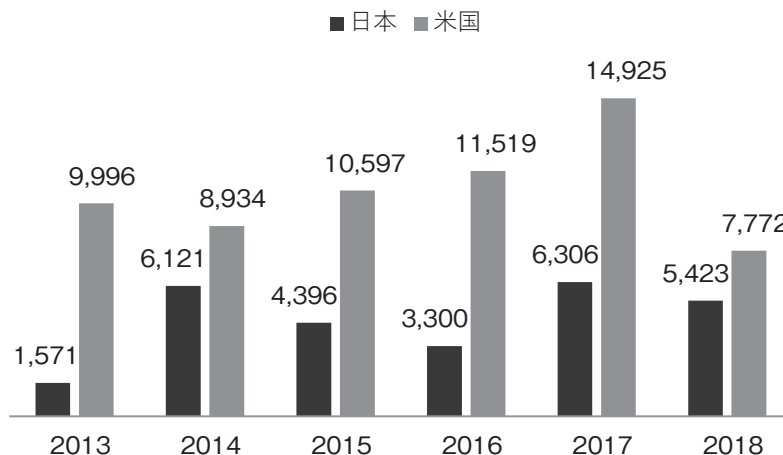


図5 増資企業の平均増資額（百万円）



(注) 米国企業については、為替レートの月次平均（International Financial Statistics、IMFより収集）の毎年の年平均を用いて円換算した。

続いて、無形資産投資について比較する。図6はソフトウェアが総資産に占める割合を、図7は売上高に占める販管費の割合の標本平均を比較したものである。販管費は、研究開発費や

宣伝広告費などを含み組織資本や知識資本への投資とみることができる。ここでも、日米の差は顕著である。とくに販管費／売上高比率の平均は米国では毎年1を超えていて、足元の営

業赤字にひるむことなく、果敢に無形資産投資を行っている姿が窺われる。これとは対照的に、

日本企業は毎年地道に営業黒字を確保するように経営する姿となっている。

図6 ソフトウェア／総資産

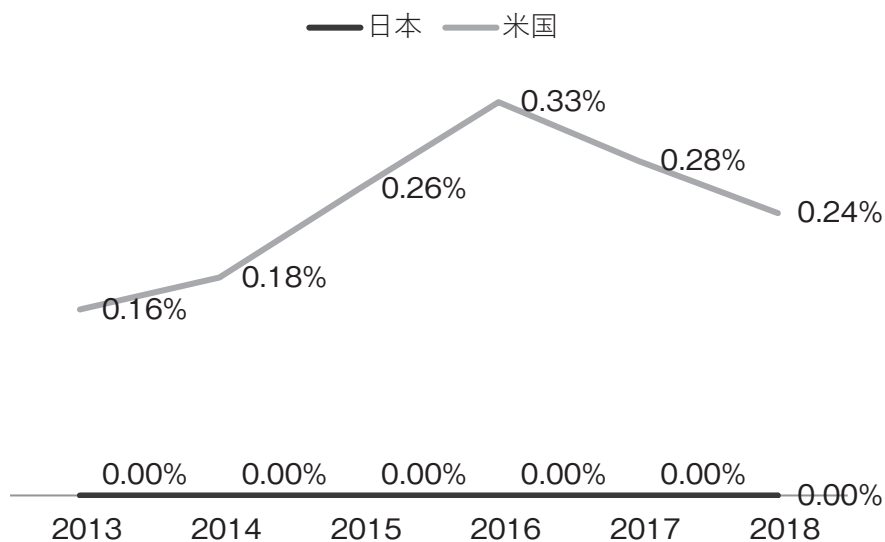
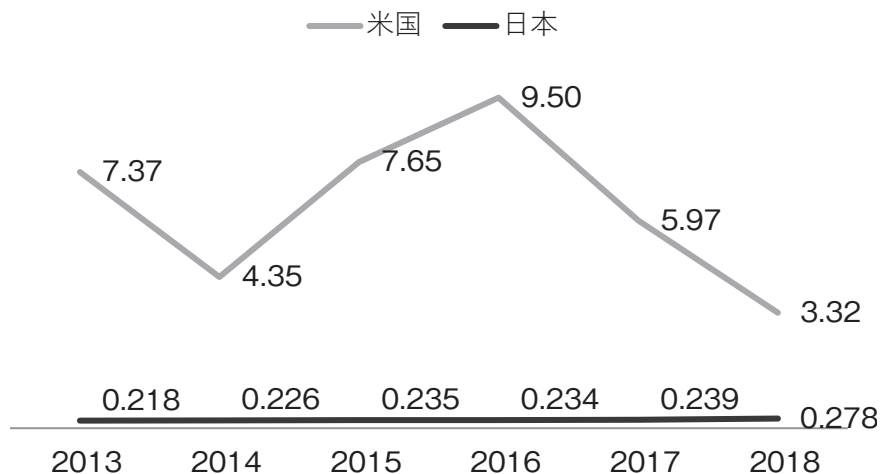


図7 販管費／売上高



最後に企業の成長の比較をする。2013年時点の値が1となるように基準化した値の各国内の分布の推移を図示した(図8は売上高、図9は従業員数、図10は総資産)。いずれの指標で見ても、中央値の日米格差はさほどではないものの、米国には突出した成長を見せる企業があ

る反面、縮小していく企業もあり、日本よりもはるかにダイナミックな推移を示している。この傾向は、上記の無形資産投資の差を反映していると推測される。

さらに条件をそろえた上で、日米格差の統計的有意性を確認するために、各日本企業につい



て、2013年時点の総資産、売上高、資本金（いずれも2013年の平均為替レートで円換算）、従業員数の四次元空間上の距離<sup>2</sup>が最も近い米国企業を対応させたマッチドサンプルを用いて、各種指標について、日米の平均の差の検定を行った(表3)。業種をそろえることについては、日本企業について業種分類が明らかではないものが多数あり、十分なサンプルサイズを確保できなかったため断念した。また、年齢についても不明な企業が多かったためこれについて条件をそろえることはできなかった。本分析では、上述のとおり出発点の企業規模だけは日米でできるだけ近くなるようにサンプルを設定した。このように出発点での規模をそろえても、2018年における、ソフトウェア／総資産比率と販管費／売上高比率は、米国の方が1%水準で統計

的に有意に高い。企業規模に関しては、売上高、従業員数については、米国の方が統計的に有意に大きい。他方で、営業利益／売上高比率は、日本の方が統計的に有意に高い。総じて、これまでの図で示されていたことが、統計的にも支持された。

以上の結果から、日本企業と比べて米国企業は、より多くの資本性資金を調達するとともに、それを下敷きにして、負債性資金もしっかりと調達して、足元の営業損失にひるむことなく、果敢にリスクをとって無形資産投資を継続し、企業を大きく成長させる傾向が読み取れる。目線を変えれば、短期的な損失には目をつぶって、長期的な企業成長を期待し、これを支える気の長い資金供給者が米国企業の背後には多数存在していることが推測される。

図8 売上高の分布の推移 (2013年=1)

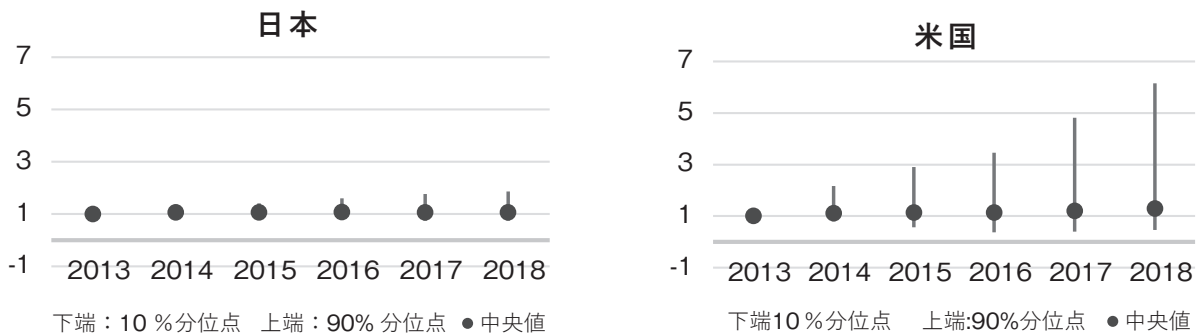
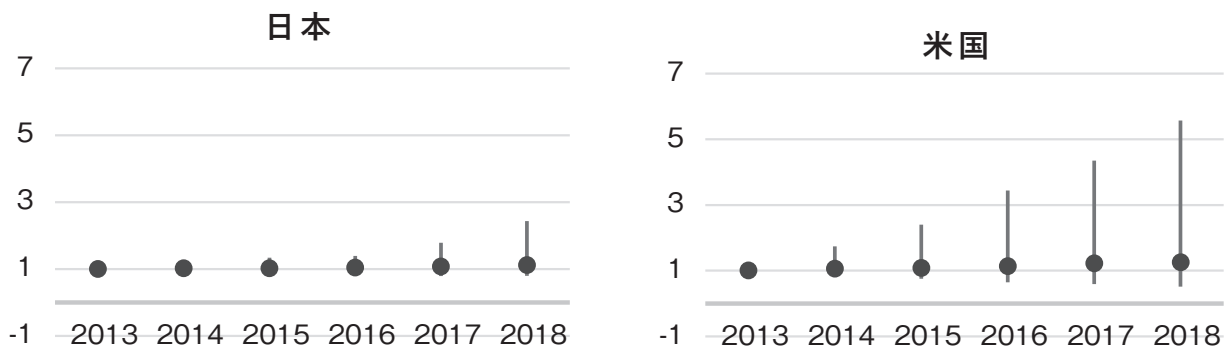


図9 従業員数の分布の推移 (2013年=1)



2 具体的には、マハラノビスの距離 (Abadie and Imbens 2011)。

図10 総資産の分布の推移 (2013年=1)

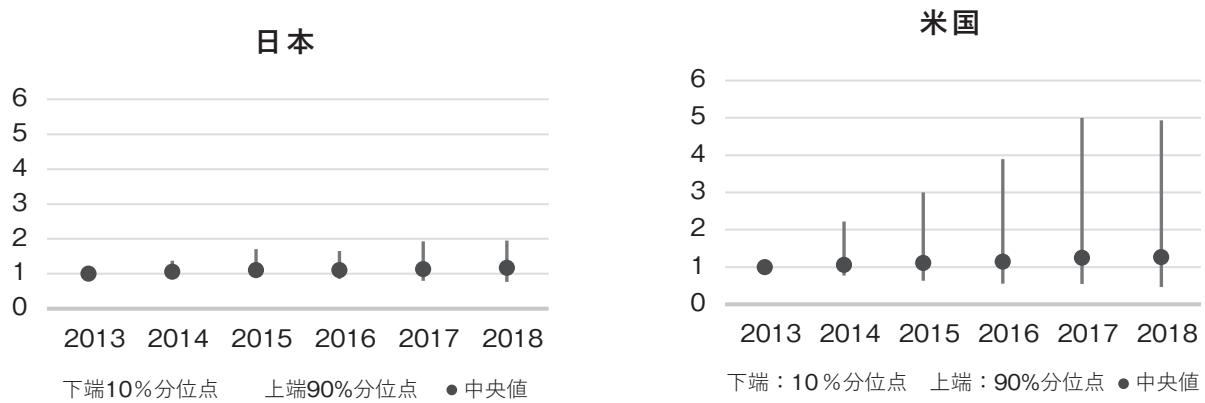


表3 マッチドサンプルによる平均の差の検定 (2018年時点)

	平均の差 (日本-米国)	標準誤差	観察個数
ソフトウェア／総資産	-0.003	0.001 ***	328
販管費／売上高	-2.391	0.736 ***	303
従業員数 (2013年対比)	-1.499	0.611 **	293
総資産 (2013年対比)	-2.229	1.875	328
売上高 (2013年対比)	-74.826	44.521 *	328
現預金／総資産	0.092	0.069	328
負債／総資産	-1.045	0.823	328
営業利益／売上高	4.228	1.292 ***	328

注) 2018年時点における平均の差を推定した。\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ平均の差が10、5、1%有意水準で統計的に有意に0と異なることを意味する。標準誤差は、Abadie-Imbens robust 標準誤差。

## 6 地域金融機関による資本性資金供給の可能性

以上の分析は、日本の未上場中小企業への息の長い資本性資金供給が、米国と比べて際立って低調であり、これが企業成長に寄与する

はずの無形資産投資に対する阻害要因として作用している可能性を示唆している。

中小企業向けの資本性資金供給の担い手としてもっとも有力なのは、地元企業の状況をしっかりと把握していることが期待される地域金融機関であろう。実際に、後に世界的企業に成長するベンチャー企業に早い段階で資本性資

金を供給することで成長を支え、成長後も株式を保有し続けることで、巨額の配当収入あるいは含み益を得ている地方銀行が存在する。地域金融機関の伝統的な本来業務は預貸業務である。これは、大勢の多種多様な預金者から「要求払い預金」と呼ばれる満期が極めて短い資金を集め、個々の預金者の引き出しタイミングのばらつきの結果、長期的に滞留する資金を活用して、数年から数十年の長期運用を行うというビジネスであり、「満期（資産）変換」機能とも呼ばれる。この満期変換機能をさらに引き延ばして預金を満期のない資本性資金に変換することは、リスクを伴うものの、原理的には可能である。実際に1990年代後半の銀行危機までは、短期借入の借り換えを永続的に繰り返し、金利だけを払って資金を維持する、「短コロ」と呼ばれる商慣行があり、これが実質的に資本性資金として機能していたことがよく知られている。これを明示的に、資本性資金と位置付けることで、地域金融機関によるフォーマルな資本性資金供給の道を開くことができるように見える。

なお、このように満期変換機能を拡張することに伴い資金供給側で増大すると想定されるリスクを整理しておこう。第一に、考慮しなければならないことは、未上場株式のように転売しにくい資産を保有することは、金融機関の流動性リスクを増大させる点である。つまり、銀行の預金引き出しへの即応力を減じる恐れがある。転売しやすい資産であれば、あまりコストと時間をかけずに換金できるが、未上場株式のような転売しにくい資産ではそうはいかない。もっとも、この点は従来から供給されている中小企

業向けローンでも同様の問題を抱えているので、資本性資金供給に特有のリスクではない。第二に、元本割れのリスクが大きいことである。負債性資金であれば、資本性資金よりも弁済順位が高いため、万が一企業が失敗して法的整理の手続きに入ったとしても、貸し倒れ損失をある程度抑えることができる。しかし、順位の低い資本性資金では損失がより大きなものとなるおそれがある。これは資本性資金特有の問題である。第三に、未上場企業特有の課題として、上場企業と異なり企業統治に関する規制やガイドラインがないため、企業統治の体制に問題を抱える企業が少なくない点が挙げられる。しかし、この点は従来から供給されている中小企業向け融資でも問題であったことであり、金融機関ごとに対応方法は確立されていると推測される。

筆者は、これらのひとつひとつの課題を軽減して未上場企業への資本性資金供給のルートが大きく切り開くことは不可能ではないと楽観的に見立てている。資本性資金供給拡大による企業成長の便益と資金提供者の抱えるリスクのコストを比較して前者の方が大きくなるようにリスクを制御できるのであればこのようなことを真剣に検討する余地ができる。

まず、第一の流動性リスクへの対策としては、流通（転売）市場の整備が挙げられる。個々の未上場企業の株式は非常にリスクが大きいのが、多様な企業の株式を束にした投資信託にまとめることでリスクを抑えれば、転売に適するようになるであろう。さらに証券化に見られるように、異なる弁済順位を持つ受益証券を複数種類発行する形をとれば、少なくとも一部は極めて安全な証券に仕立てることが可能となり、こ



れまで未上場企業の株式に流入してこなかった資金を呼び込むことが可能になるかもしれない。もっとも世界金融危機の発火点となった証券化商品と類似のスキームであるため、組成者に一定割合の継続保有を義務付けるなどして、粗製乱造のモラルハザードを抑制するための規制が必要であることは言うまでもない。また、内容の精査を行う能力がある機関投資家のみを対象とした投資信託との位置づけにすれば、さらに安全であろう。こうして転売の可能性が広がれば、資本性資金を供給する金融機関の流動性リスクが軽減され、資本性資金を供給しやすくなる効果が期待される。これと関連して、2024年2月に投資信託協会の自主規制が緩和され<sup>3</sup>、これまで投資信託に組み込むことが事実上不可能であった未上場株式を、純資産の15%まで組み込むことが認められるようになったことを受けて、未上場株式を組み込んだ投資信託が実際に販売されるようになった点はこうした方向への大きな一歩であると言える。

銀行やそのグループ会社が保有株式を転売できるようになると、株式引受と同様の利益相反、例えば、不良債権回収の目的で、借り手に株式を発行させ、投資家に転売するような行為が横行する恐れがある。情報開示が進んでいる上場株式については、銀行グループの証券子会社による引受業務が解禁されて久しい。またグループ内の銀証間の情報共有に関する規制の緩和も進んでいる。この規制緩和の背景には、ファイヤーウォール規制導入のきっかけとなった米国の大恐慌の前の1920年代においても上記のような利益相反行為は実際にはさほど観察

されなかったとする実証研究の蓄積があった（たとえば、Kroszner and Rajan 1994, Puri 1996）。もっとも、非上場企業の場合は情報開示が不十分なので、より厳格な引受管理体制を求めるなどのより慎重な対応が求められることは言うまでもない。

社債やローンよりも元本割れのリスクが大きい株式の銀行保有については、従前より預金者確保の観点から、幾重にも規制の網がかけられてきた。銀行法には銀行の営める業務を限定列挙した他業禁止規定（12条）が組み込まれている。また、この規定の実効性を確保するために、5%以上の議決権保有を原則禁止する議決権保有規制（16条の4）も設定されている。なお、自己資本比率規制では、リスク調整済み自己資本比率の分母に該当するリスク資産を算出する際に用いるリスクウェイトが、未上場株式については400%（簡易法の場合）とされている。つまり、通常の融資の4倍の自己資本が要求されている。議決権保有に関する5%ルールは、ベンチャー企業、再生企業などを対象に年々緩和されつつあるが、保有年限について10年以内とする等の保有期限に関する規制が以前のまま残っている。こうした制限は、資本性資金の重要な特徴である「気の長さ」を失わせるものであり、緩和の余地があると思われる。

未上場企業の企業統治に関しては、企業に対して一律の規制を課すのではなく、審査基準に企業の統治体制に関する項目を加えるなどして、それぞれの企業の置かれた具体的な環境に応じて、資金の出し手として適切に資金供給の適否を判断できるような審査体制を整えるよ

3 日本経済新聞 2024年2月14日朝刊「非上場投信、日本でも可能に 新興は資金調達しやすく」

う地域金融機関に求めることで相当程度対応は可能であろう。

総じて、一層の工夫を凝らせば、地域金融機関による未上場企業への資本性資金供給の拡大は実現可能と思われる。

## 7 結論

本稿の分析より、情報資本、知識資本、組織資本からなる無形資産が企業の収益力と成長力を向上させること、無形資産投資には負債性資金よりは資本性資金の方が適していることが示された。これは日本において無形資産投資が不足していたことの一因が、銀行融資に依存しがちな中小企業向け金融市場の構造にあったことを示唆している。日本の未上場企業向け金融の最も重要な担い手である地方銀行を中心とする地域金融機関による資本性資金供給については、未上場株式の流動性リスク、元本割れリスクなどの大きなリスクが伴うものの、多様な企業の未上場株式を組み合わせる投資信託や証券化商品に仕立ててリスクを抑えるなどの工夫を凝らすことで、この供給を拡大することは可能であると判断される。90年代のバブル崩壊以降、数十年続いた経済成長の停滞を打破する方策として、様々な段階にある企業の無形資産投資を後押しするために、地域金融機関による資本性資金供給の道をより大きく開くべく、先入観を排して、各種規制、体制を見直すことは一考に値するであろうとの提言をもって本稿を閉じたい。

## 謝辞

本研究のデータ整理にあたって、研究助手の陳伯霖氏に多大な助力をいただいた。ここに記して、謝意を表したい。

## 【参考文献】

- Abadie, A., and G. W. Imbens, (2011) “Bias-corrected matching estimators for average treatment effects,” *Journal of Business and Economic Statistics* 29: 1-11.
- Bontadini F., C. Corrado, J. Haskel, M. Iommi, C. Jona-Lasinio, (2023) “EUKLEMS & INTANProd: industry productivity accounts with intangibles - Sources of growth and productivity trends: methods and main measurement challenges,” Luiss labo of European Economics, Luiss University, Rome, Italy.
- Catherine, S., T. Chaney, Z. Huang, D. Sraer, and D. Thesmar, (2022) “Quantifying Reduced-Form Evidence on Collateral Constraints,” *Journal of Finance* 77: 2143-2181.
- Corrado, C., C. Hulten, and D. Sichel, (2009) “Intangible Capital and U.S. Economic Growth,” *Review of Income and Wealth* 55: 661-685.
- Falato, A., D. Kadyrzhanova, J. Sim, and R. Steri, (2022) “Rising Intangible Capital, Shrinking Debt Capacity, and the U.S. Corporate Savings Glut,” *Journal of Finance* 77: 2799-2852.
- Haskel, J., and S. Westlake, (2018) , *Capitalism Without Capital*, Princeton University Press. (日本語訳『無形資産が経済を支配する』山形浩生訳 東洋経済 2020)
- Ogura, Y., I. Uesugi, and H. Iwaki, (2023) “Unsecured loans and Intangible Investment,” *RIETI Discussion Paper* 23E034.
- Puri, M. (1996) “Commercial banks in investment banking conflict of interest or certification role?” *Journal of Financial Economics* 40 (3) : 373-401
- Kroszner, R. S. and R. G. Rajan. (1994) “Is the Glass-Steagall Act justified? A study of the U.S. experience with universal banking before 1933,” *American Economic Review* 84:810-832.
- 小倉義明 (2024) 「日本経済の競争力に資する金融システムの再検討：資本性資金の供給は充分か？」2023年度・2022年度金融調査研究会『金融市場の競争力強化に向けて』第3章
- 宮川努・浅羽茂・細野薫編 (2016) 『インタングイブルズ・エコノミー』東大出版会.



# 銀行競争環境は 企業にとっていかなる意味を有するのか？

—長崎県における地方銀行同士の統合・合併事例を参考として—



岩 木 宏 道 釜 江 廣 志  
 (神 奈 川 大 学) (一 橋 大 学)  
 (経 済 学 部 准 教 授) (名 誉 教 授)

## < 概 要 >

長崎県内の地方銀行である親和銀行と十八銀行の統合・合併事例（FFGによる十八銀行の子会社化（統合）とその後の子会社同士となった親和銀行と十八銀行の合併）は特異なものであった。第1段階となる統合は当初2017年4月に予定されていたが、公正取引委員会の統合事前審査が長引き、結局延期を重ね、当該統合は2019年10月に実施された。その背景にあったのは統合以後の銀行グループとしての市場占有率の高さであった。実際、帝国データバンクによる調査によれば、合併完了以後の2022年において十八親和銀行をメインバンクとする企業は長崎県全体で84.30%となっており、この数字は全国的に見ても特別に高い。しかし、学術的な知見に基づくと、銀行貸出市場における集中度や占有度合いと銀行競争の程度状態は必ずしも単調な関係ではないことに加え、銀行貸出市場の競争自体が企業にもたらす影響も一様ではない。当該影響を左右するのは銀行並びに企業両者の置かれた状況である。

そこで、本稿ではまず、銀行間競争を考慮に入れた中での銀行と企業の関係性に関する論点について既存研究で得られている知見を網羅的に概観する。その次に、実際に長崎県内の銀行貸出市場の実態がどのような性格を有しており、合併銀行の置かれた状況を確認のうえ、企業側にとっての受け止め方を質的、定量的に考察している。質的な面ではインタビュー調査を実施し、定量的な面では企業データを用いて銀行合併の企業のパフォーマンスへの影響について検証を試みている。その結果、1) 合併両行は互いに優劣つけ難い銀行としての立ち位置におり、力が拮抗している中で競合していたこと、2) 両行の競合については実際に現地の一部経営者の目から見て過度なものであった可能性が示唆されること、3) 銀行合併の影響は合併前時点で両行と取引があり企業規模が大きい企業ほどより売上成長に結びつくこと等が見いだされる。

## 目次

- 1 はじめに
  - 2 銀行—企業間関係、銀行間競争についての論点整理：既存研究上の知見を基礎として
    - 2.1 情報の非対称性と銀行の情報生産
    - 2.2 銀行規模と銀行—企業間の関係性
    - 2.3 銀行間競争と銀行貸出し方法の関係性
    - 2.4 銀行間競争と金融システムの安定性
    - 2.5 取引銀行数が単一であるか複数であるのかの違い
    - 2.6 銀行貸出市場における「集中」と「競争」の区別
  - 3 親和銀行（FFG傘下）と十八銀行の経営統合・合併の背景・経緯
    - 3.1 統合・合併までの経緯
    - 3.2 背景
    - 3.3 合併前から合併後にかけての親和銀行と十八銀行の財務状況（合併後は十八親和銀行として）
    - 3.4 合併前後の銀行貸出市場
  - 4 合併による企業への影響
    - 4.1 インタビュー調査
    - 4.2 財務データに基づく検証
  - 5 おわりに
- 謝辞
- 参考文献

## 1 はじめに

企業にとって、銀行の競争環境はいかなる意味を有するであろうか。本論点又は問いについては研究上、非常に多くの研究蓄積がなされてきたことに象徴されるように従来から関心が高い領域であるが、経済や健全な金融システムの維持といった経済・金融政策上の観点からも重要性がある。しかしながら、研究上の知見にせよ、政策上の対応にせよ、現時点でもなお、銀行競争環境が企業にいかなる影響を及ぼすのかという点についてはいずれも確固たる見解、考え方はいまだ存在していないように見える。そこで、本稿では銀行競争と企業向け貸出の関係性についての研究上の論点、知見を整理しつつ、数ある国内の銀行同士の合併事例の中でも特異なものとして位置づけられる長崎県内の銀行合併事例を基に、本論点に対して一定

の知見を得ることを狙いとしている。

本稿の問いにおいて長崎県内の地方銀行の合併事例を取り上げる理由は次のような特異な背景を有していたからである。2020年10月1日、長崎県を拠点とする十八銀行と親和銀行が合併し、「十八親和銀行」が誕生した。合併する時点で両行はすでに「ふくおかフィナンシャルグループ」（以下、「FFG」という。）の傘下に入っていたことから、子会社同士が合併したことになるが、合併に至るまでのプロセスは紆余曲折があった。数多く存在する日本国内の銀行統合・合併事例の中でも非常に稀有なものといえるのは2016年2月に十八銀行がFFGの傘下に入る統合計画を発表したものの、その後の公正取引委員会（以下、「公取」という。）による審査が難航し、2017年7月には統合期限を定めない無期延期せざるを得ない状況に至った点である。公取の懸念点となったのは、統合・合

併後の銀行が地域における融資市場において過度に支配的となり、結果として借入側企業にとっての取引選択肢が狭まることにならないかという点であったと考えられる<sup>1</sup>。

実際、合併完了を経た2022年において十八親和銀行をメインバンクとする取引社数ベースの県内シェアは84.30%（帝国データバンク、2023）となっており、他の都道府県の状況と比較しても圧倒的に飛びぬけて高い数字であり、当該シェアは47都道府県でトップである。例えば、メインバンクとして都道府県ごとの当該シェアがトップである銀行の当該シェアにおいて、長崎県の十八親和銀行に続くのは和歌山県の紀陽銀行であり、63.52%のシェアである<sup>2</sup>。

このように、長崎県における直近の銀行統合は統合後の市場支配率が全国の中でも相対的にみても絶対的な数字に着目しても圧倒的に高くなる言わば寡占的状况となることが見込まれるため、市場における公正な競争環境維持を旗印としている公正取引委員会が第一に上記のような反応を示したことは合理的なものといえよう。

しかしながら、ある地域内での銀行融資市場が数字上、寡占的状况にあるとしても、事は単純ではないかもしれない。容易に想像がつくこととして、他の地域を主要拠点とする銀行が長崎県内融資市場に参入し、代替することがどの程度の障壁となっているのかといった観点のみならず<sup>3</sup>、地域内の金融システムや銀行と企業間関係といった銀行特有の観点から考慮すべき事

項が存在しよう。いずれにせよ、公取が担う役割とは、数字上の寡占もしくは独占ということに対処するのではなく、あくまで、公正かつ健全な経済取引による経済成長が阻害されないよう与えられた権限を行使することであるという観点からすれば、銀行融資市場を考える際には銀行利用する顧客側（本研究では企業）の便益が阻害されることがないのかどうかという視点を考えることとなろう。

銀行の借入側（顧客側）企業にとって銀行間競争がいかなる便益もしくは費用を生じさせるのかという論点については研究上、多くの蓄積があるが、必ずしも単一の見方や答えが提示されているわけではない。まず、金融システムが健全で安定していることは企業活動において重要な基礎的条件となること、研究においては銀行間競争が激化することによる金融システムに対する影響においては大きく分けて2つの異なる知見が得られている。1つ目の見方は競争により銀行システムが弱体化するというものである（例えば、Beck et al., 2006; Schaeck et al., 2009; Berger et al. 2009）。2つ目の見方は反対に、銀行間競争が貸出金利の低下を銀行に促し、優良企業への貸出増加が当該企業の活動を促進するため、市場内の企業活動を良好なものとする結果、銀行の貸出ポートフォリオにおけるリスクが低下するというものである。したがって、銀行間競争の促進が銀行システムの安定性を高めることになる（Boyd and De Nicolò, 2005）。1つ目の見解に依拠すると

1 例えば、2018年8月25日付日本経済新聞朝刊5ページを参照。

2 ただし、帝国データバンクによれば、当該集計時点で経営統合発表されている青森銀行とみちのく銀行の経営統合により、青森県の当該銀行のメインバンクとしてのシェアは70.51%になることが見込まれている。

3 別の言い方をすれば、ある地域で銀行の集中度が高いことは、同時に銀行間の競争が失われるということを意味するわけではないかもしれない。

企業にとって銀行間競争は好ましいと言えないかもしれないが、2つ目の見方に立つと銀行間競争は企業にとって好ましい影響を与えることとなる。

また、同様に研究上の知見において、銀行間競争は個別の銀行—企業間関係性、貸出の態様に対しても影響を及ぼし得ることもわかっている。やはり2つの相反する見解がある。具体的には、銀行間競争が激しいと企業向けのリレーションシップ貸出を通じた他行との差別化を図ろうとするため、リレーションシップに基づく貸出を強化するという見方がある一方 (Boot and Thakor, 2000)、銀行間競争の激化により企業は銀行間のスイッチングをより頻繁にしようとするため、結果として銀行—企業間のリレーションシップに基づく貸し出しよりかは、トランザクションに基づく貸出が支配的になってくるという見方である (例えば、Petersen and Rajan, 1995; Ogura, 2010)<sup>4</sup>。

以上のような研究上の知見の一部を概観するだけでも、銀行の競争環境が企業に与え得る影響については、市場独占に伴う弊害についての典型的ミクロ経済学的フレームの中でのみ考えることは不十分であることが容易に推察される。

本稿では前述の通り、国内の銀行同士の統合・合併事例としてその統合後の市場シェアが全国でもとび抜けて高くなるほど一見すると寡占的状况が生まれることとなると言っても言い過ぎではない長崎県内の当該事例に焦点を当て、銀行統合が企業にいかなる影響を及ぼすのかという研究上の問いに対して先行研究です

で得られている見解、理論を考慮に入れつつ、企業—年次単位のデータを用いて一定の答えを導くものである。長崎県の銀行統合・合併事例は前述の通り、統合後に想定される地域別市場シェア (メインバンクとしての銀行シェア) では最も高くなり<sup>5</sup>、第2位の和歌山県のトップシェアと比べても圧倒的シェアとなる。したがって、少なくとも市場シェアの数字のみだけで判断する限りは地域内で銀行集中度が高まる結果として競争が制約される懸念が事前的には否定できない状況に置かれた企業がどのような影響を被るのか (あるいは影響がないのかも含む) を探る研究の観点ではある意味では「自然実験」として見做し得る点が本事例を検証する学術上の利点として挙げられる。本稿で行った分析の結果、合併前の段階 (2019年) ですでに合併両行との取引関係を有していた企業においては一定の企業規模以上の場合のみ合併後にプラスの売上成長を遂げている。その反対に、合併前に片方の銀行とのみ取引をしていた企業においては企業規模が大きいくほど、売上成長が抑制されていた可能性が示唆される。

本稿の構成は次の通りである。第2節ではまず、銀行間競争が企業に及ぼす影響についてより幅広く銀行—企業間関係に関する既存の研究の文脈の中で捉え、どのような知見が得られているのかについて多角的に考察する。第3節ではFFGと十八銀行の経営統合、そして親和銀行との合併に至る背景や経緯について触れ、第4節では当該統合・合併が企業にもたらした影響を質的、定量的に検証する観点から、2023

4 企業の決算書類に記載された情報など客観的に捉えられる情報 (ハード情報) に基づく貸出を意味する。関連した議論は第2節でも行う。

5 表7を参照されたい。



年9月に実施した佐世保を拠点とする企業へのインタビュー調査並びに企業データを用いた検証について触れ、第5節では結論を述べる。

## 2 銀行—企業間関係、銀行間競争についての論点整理：既存研究上の知見を基礎として

本節では銀行と企業間の関係性についての論点を既存研究を基礎として整理し、銀行間競争が企業にいかなる意味を持つのかについて考察を行い、本稿が焦点を当てる長崎県の銀行統合・合併が企業に及ぼす影響については幅広くどのような可能性があり得るのかを探る。

### 2.1 情報の非対称性と銀行の情報生産

企業への投資（融資を含む）を行おうとする投資家にとって、企業内部の実際の状態を外部から全て把握することができることは理想的である。なぜなら、正確かつ全ての情報を前提とすることで、より正確な企業評価を行うことができ、結果として投資に際しての諸条件に反映させることができるからである（投資可否含め）。しかし、実際には投資家と企業との間には障壁が存在するため情報環境については企業内部と外部で異なり、企業内部の情報を投資家が全て把握することは困難である（情報の非対称性）。他方、情報の非対称性の程度に関しては企業により異なる。最も典型的な当該相違が存在するのが上場企業と、未上場の中小企業との間である。上場企業は四半期ごとの財務

状況の開示が求められるのみならず<sup>6</sup>、日々アナリストや投資家からのインタビューを受けて投資家が立つマーケットとのコミュニケーションに努める一方、未上場の中小企業はそのような開示義務はなく、マーケットからの監視もない。したがって、当然の帰結として中小企業との金融取引は情報の非対称性の存在をより前提に置いたものとならざるを得ない。

一般に銀行<sup>7</sup>の企業向け貸出に関し研究では2つの貸出方法が認識されており、それはトランザクション貸出とリレーションシップに基づく貸出である。前者の貸出は企業の決算書類に記載された情報など客観的に捉えられる情報（ハード情報）に基づく貸出であり、後者はハード情報のみでは捉えられない性質の情報（ソフト情報）<sup>8</sup>に基づく貸出である<sup>9</sup>。

情報の非対称性が相対的に大きい中小企業に対して融資を行う場合は銀行がハード情報に加えソフト情報をできる限り取得すること、すなわち融資実行前のスクリーニングと実行後のモニタリングを通じた情報生産が求められるが、このプロセスを通じ得られた情報は当該企業に対する将来的な貸出にも当然に活用される。したがって取引を通じて銀行側に累積される情報はそれ自体として当該貸出先企業をより正確に査定する上で取引上の財産的価値を生み、他の未取引な競合銀行と比して当該企業取引に対する貸出競争上の強みを有することとなる（Rajan, 1992）。それは同時に、借入側である企業にとっても時間を通じ負債調達上の便

6 令和5年11月20日に成立した「金融商品取引法の一部を改正する法律」により、上場企業の第1・第3四半期については金融商品取引法上の四半期報告書を廃止し、取引所規則に基づく四半期決算短信に一本化される。

7 ここでいう「銀行」は預金取り扱い金融機関一般を指すものとし、信用金庫を含む。

8 例えば、経営者の資質、企業の製品開発力、企業としての信頼性など。

9 詳細な議論は内田（2010）を参照されたい。

益を得る (Petersen and Rajan, 1994, 1995)。より具体的に Berger et al., (2001) による整理によれば、銀行とのリレーションシップを通じて得る借入企業にとっての便益とは 1) 金利の低下、2) 銀行からの担保徴求の低下、3) 企業間信用への依存の低下、4) マクロ的な金利サイクルへの周到的な備えが可能となること、そして、5) 資金調達のし易さが向上することなどが挙げられる。したがって、企業と銀行は長期的なリレーションシップを有することで銀行と企業双方にとって取引上の便益を享受することになる (Haubrich, 1989)。

企業内部の情報に関する非対称性が大きい企業ほど、銀行とのリレーションシップからの上記便益がある一方で、当該情報についてはその性質上もっぱら当該リレーションシップを有す取引銀行のみが取得している状態であることは、借入側である企業にとってみれば取引銀行を他の銀行に乗り換えることは容易でなく、他行との取引のためには新たな取引コストが発生することを意味する (Rajan, 1992)。したがって、情報非対称性の程度が大きい企業であるほど、企業情報については既存取引銀行に独占されてしまうことに起因して当該取引銀行との取引を継続せざるを得ない状況 (「ロックイン」) に置かれる。このとき、銀行には貸出先企業の事業収益から自行の利得をより多く得ようとする誘因があるため、企業のインセンティブ低下につながる可能性がでてくる (「ホールド・アップ問題」)<sup>10</sup>。ホールド・アップ問題が起きる場合、それを回避又は緩和するための手段として

Rajan (1992) は複数銀行と取引又は公募社債の発行ができるようにすることを挙げているが、公募社債の発行ができる企業は情報開示が行き届いたごく一部の優良企業に限られる事を考えると、中小企業の場合は複数銀行と同時に取引を行うことがホールド・アップ問題の緩和に寄与するだろう。しかし、事はそう単純ではないかもしれない。なぜなら、Rajan (1992) が指摘するところでは、複数銀行同士が競争せずむしろ互いに協調関係にある様な場合は単一銀行取引の場合と何ら変わるところがないということも否定できないからである。

## 2.2 銀行規模と銀行—企業間の関係性

中小企業は企業内部の情報が相対的に不透明であるため、銀行はリレーションシップを通じ特にソフト情報の取得に努め、こういった情報生産に基づく貸出をしようとするだろう。しかし、留意すべきはリレーションシップに基づく貸出はトランザクションに基づく貸出と比べて情報生産活動に伴うコストがかかるという点である。そのコストには融資担当者が貸出先企業の社長と直接面談し、会社の現場を直接確認し、融資実行後は定期的に訪問するといった事に伴う調査やリレーションシップ維持に係る諸コストに加え、非対称情報に起因する問題を緩和するためになされる担保設定や保証等のコストも含まれる。一方、客観的に観察可能な情報、すなわちハード情報のみで融資判断をするトランザクションに基づく貸出であれば、審査そのものに関しては人工知能などの情報技術を

10 ホールド・アップ問題による借入企業側のインセンティブ低下に関し、Rajan (1992) は規模の大きな企業においては投資活動で顕在化するだろうと指摘している。

駆使すれば今後は人手はより一層不要になるであろう<sup>11</sup>。

リレーションシップに基づく貸出とトランザクションに基づく貸出の性質やコスト面についての差異の存在は、銀行の規模に応じて銀行がどちらの貸出方法に注力しようとするかという点も関係してくることが分かっている。規模の経済性の観点から大規模銀行は情報の非対称性の程度が大きい中小企業への貸出は避け、できるだけ規模の大きい企業に対してトランザクション型融資をしようとするだろう (Berger et al., 2001)。それは次のような理由による。第1に、大規模銀行は多様な金融サービスを伴わせて大企業に提供することで収益を得るビジネスモデルとなっている中で、手間のかかるリレーションシップ貸出をわざわざ規模の小さな企業に対して提供することは非効率となるかもしれない (Berger et al., 2001)。第2に、中小企業向け貸出においてはソフト情報の収集が必要となるが、銀行融資担当者の属人的な側面もあるため、大銀行のような組織においてはそういったソフト情報の伝達が難しいかもしれない (Stein, 2002)。結果として、大銀行はコストに見合ったリターンがない限りは、中小企業に対して貸出すとしても規格化された貸出方法に依拠することになるため組織としてはリレーションシップ型貸出を得意としないだろう (Berger et al., 1998)。第3に、中小企業貸出におけるリレーションシップ貸出は顧客企業が地盤とする地域ならではの特性や背景、事情を考慮に入

れることが求められるため、当地を本拠地とする地域金融機関は大規模銀行に比してリレーションシップ型貸出においては有利に働く点が挙げられる (Hauswald and Marquez, 2006)<sup>12</sup>。

以上のような理由により、銀行の規模が大きくなるにつれて、効率性の観点からは中小企業への貸出には注力せず、より大きな規模の貸出先に経営資源を振り向けようとするのが合理的となり得る (Berger et al., 2001; Black and Strahan, 2002; Sapienza, 2002)。したがって、規模の大きい銀行となればそれだけ一層、より情報開示の行き届いた規模の大きな企業への貸出を選好する結果、貸出方法はトランザクション型となるだろう (Berger et al., 2001)。その結果、情報生産のためにリレーションシップ貸出が必要となる中小企業向け貸出においては小規模銀行がその役割を担うことが求められると考えられそうである。他方、Berger and Black (2011)の実証研究では必ずしも大規模銀行が小規模企業に対しての貸出ができなくなるということの意味しない可能性を示唆する知見を得ている。例えば、リースを利用した貸出方法については、大規模銀行は小規模銀行に比して比較優位があり、そういった貸出方法でより小規模企業への貸出をする場合は同様に小規模銀行よりも比較優位があることが示唆されている。

では、銀行の統合・合併が企業にどのような影響をもたらすのであろうか。上述で議論した銀行規模の違いによる企業向け貸出への影響の文脈で捉えることができるのであろうか。こ

11 銀行業含む金融機関の将来に関して詳細な考察を行っている文献としては城田 (2016) が参考となる。

12 執筆者らが2023年に長崎県の佐世保市にある中堅企業にインタビュー調査を行った際、ある経営者は東京を本拠地とする大手都市銀行 (メガバンク) と取引をしない理由として、当該地域に拠点がないことに加え、担当者との親密なコミュニケーションを維持する期待が持てないことを挙げていた。この点は、リレーションシップ型貸出を企業側も期待している場合があり、地域に銀行拠点があることの意義を明らかにするものであろう。



の点についての実証研究では、銀行の統合・合併がどのような状況であったかによって見いだされる結果は異なる。例えば、Strahan and Weston (1998) によれば、確かに小規模銀行同士の合併の場合は小規模企業への貸出を増やす一方、大規模銀行が絡む合併の場合は大企業への貸出を増やす程度に比べると小規模企業への貸出を増やす程度は緩慢となる（結果として小規模企業への貸出比率は低下していく）という。この結果より、Strahan and Weston (1998) は、銀行の統合・合併を容易にさせることによって、小規模企業にとってもその恩恵を受ける可能性があると指摘する。Perk and Rosengren (1998) の実証研究においては、買収側銀行は比較可能な同規模の銀行と比べて小規模企業への貸出により高い専門性を有している傾向にあり、さらに、買収事例の約半数の事例において買収側銀行は被買収側銀行よりも、小規模企業への貸出比率が高い状態にあるため、買収後に小規模企業への貸出額を増加させる事があり得ることを見出している。そして、買収側銀行が小規模である場合や小規模企業への貸出に専門性を有している場合は特に、その傾向が現れるという。また、Berger et al., (2007) は地域ごとの銀行貸出市場の規模特性や構造を考慮に入れた実証分析を行ったところ、小規模企業がある銀行から与信を受ける確率はその銀行の規模におよそ比例するという結果を得ている。加えて、ある企業が与信を規模の大きな銀行から得るのかそれとも、小規模銀行から得るのかということと、当該企業の情報の非対称性の程度やその企業属性との間に関連性はほとんど見出し得ない点も

見出している。この結果について Berger et al., (2007) は大銀行が多用なトランザクション貸出技術（資産担保融資、リース、クレジット・スコアリング等）を用いて小規模企業に貸出を行うことで情報非対称性の程度が大きい小規模企業への貸出にも対応できている可能性を指摘している。

一方、日本における実証研究において Uchino and Uesugi (2022) は2005年に国内銀行の中でも特に大銀行と呼べる規模であった東京三菱銀行、及びUFJ銀行が統合（持ち株会社の統合）された事例を分析した結果、相対的に小規模企業への貸出が減少しているが、企業側の投資には影響が出ていないことを見出している。

以上の既存研究からは銀行規模が大きくなるにつれて大企業への貸出についての比較優位がある一方で、必ずしも小規模企業への貸出が減るとは限らないということはいえそうであり、銀行の統合・合併の影響を考える際にも、それがどのような銀行同士の組合せであるのかや当該銀行の置かれた市場構造等も考慮に入れつつ、極めて実証的な観点からの検証がより一層求められる事項といえよう。

### 2.3 銀行間競争と銀行貸出し方法の関係性

銀行の貸出技術をリレーションシップ型貸出とトランザクション貸出に区分したとき、銀行間競争の程度はそれら貸出技術に関する銀行側の選択に影響を及ぼすことが先行研究から明らかにされている。ただし、以下で述べるように、リレーションシップ型貸出への影響に着目した場合に、2つの異なった理論、仮説が存



在する。

1つ目は、銀行間競争が激しいものとなると、銀行は企業とのリレーションシップ構築のための経営資源を振り向けなくなるというものである（Investment theory）。これは次のような考え方に基づく。銀行は企業とのリレーションシップ構築のために経営資源を投資しようとする。しかし、仮に銀行間競争が激しいものであるならば、企業は簡単に銀行を変えようとするため、銀行は（リレーションシップ型貸出ではなく）契約に基づく貸出にシフトせざるを得なくなる（Mayer, 1988 ; Petersen and Rajan, 1995; Ogura, 2010）。さらに、銀行間競争が激しくなるにつれ、貸出案件を獲得したとしても当該銀行は実は悪い企業に貸出してしまうといった「勝者の呪い」の可能性が高まるため、市場における銀行競争の上昇は銀行側の期待収益の低下に結びつく。その結果、多数の銀行が存在する市場においては、銀行はより一層、企業に対してスクリーニングする可能性を低下させてしまい、貸出の実行確率も低下するとともに貸出金利が上昇する可能性がある（Cao and Shi, 2001）。このような理論的帰結と整合的な代表的実証研究としてはPetersen and Rajan (1995) がある。当該研究では、銀行はより競争制約的市場において長期的に企業を育成しようとし、若齢企業には低金利で貸出を行い、成長した場合に回収しようとする。同様な指摘は米国の例を用いた検証においてOgura (2010) でもなされている。また、日本の例を用いたOgura (2012) でも銀行間競争と、新規企業に対する資金供給が負の関係にあることが示されている。

2つ目は、銀行や銀行が提供する商品が同質的である状況においては、リレーションシップ型の貸出を商品差別化のための「戦略」として採用されるかもしれないというものである（Boot and Thakor, 2000）（Strategic theory）。この見方に立つと、競争があることで銀行はリレーションシップ貸出に従事しようとする（Yafeh and Yosha, 2001 ; Dell' Ariccia and Marquez (2004) ; Hauswald and Marquez (2006)。実際、Degryse and Ongena (2007) による実証研究では、銀行間競争度合いが高まると、トランザクション貸出よりもリレーションシップ型貸出をより一層強化しようとするということを見出している。

銀行間競争の度合いが高まるにつれ、銀行の貸出技術の選択にどのような影響を及ぼすかという点についても、研究においては一致した見解はなく、置かれた銀行貸出市場の条件によって、リレーションシップ型貸出には正負いずれもの影響があり得る。

## 2.4 銀行間競争と金融システムの安定性

銀行間競争は金融システムの安定性（ここでは企業を取り巻く銀行を中心とする金融環境の安定性、健全性と考えてもよい）とも結びつきがあることが研究では明らかとなっている。すでに第1節において紹介しているように、銀行間競争の激化が金融システムに及ぼす影響については2つの相反する可能性が存在する。一方は、銀行間競争により金融システムが脆弱化する可能性及び見方であり（Competition fragility view）、他方は銀行間競争が金融システムを健全化させるという見方である（Competition

stability view)。

1つ目の見方 (Competition fragility view)、すなわち銀行間競争が強まると金融システムに悪影響を及ぼし得るという見方は、銀行が他行との競争で競り勝つために、収益を犠牲にしてまで貸出案件を獲得することを否定できないことによる。具体的には、貸出金利を過度に引き下げるといったことや、本来は貸出基準に満たない企業に対して貸出を実行してしまうといったことが考えられる (Beck et al., 2006; Schaeck et al., 2009; Berger et al. 2009; Beck et al., 2013)。問題であるのは、結果として銀行は収益の低下に直面し、銀行自身の財務健全性を棄損することを通じ金融システム全体としても脆弱化する可能性が否定できない点である。実際、Iwaki (2019) による実証的研究に基づけば、金融システムが機能不全に陥った局面においては銀行以外に主要な資金調達手段を有しない企業は特に厳しい金融調達環境に直面したであろうことが示唆される。したがって、中小企業にとっての資金調達環境の持続的安定性の観点から、銀行同士の過当競争によって金融システムが脆弱化することは忌避すべきことといえよう。過当競争による過大なリスクテイクの可能性は尾島 (2018) によっても示唆されている。

2つ目の見方 (Competition stability view) は、銀行が市場を独占することの弊害に着目し、競争的銀行システムの存在により、結果として銀行システムが安定的に機能するようになる、というものである (Boyd and De Nicolo, 2005)。この見方は次のような考え方に基づく。仮に、独占的銀行が存在した場合、銀行の貸

出金利は高水準のままとなるであろう。このとき、Stiglitz and Weiss (1981) に従えば、高い金利により逆選択問題 (すなわち、優良企業よりも質の低い企業が借り手として支配的になってしまう状況) や、モラルハザード問題 (この場合、本来、予定されていないはずのリスクの高い投資に資金を振り向けるといったような資産代替を想定) を通じて銀行の貸出資産ポートフォリオのリスクを高めてしまう結果に陥る。その反対に、競争的銀行市場の場合、銀行は企業向け貸出金利を引き下げて融資獲得をしようとする。金利引下げは企業にとっての資金調達コストを低めるとともに、優良企業が借り手として市場に存在し続ける可能性を高め、投資を促進する可能性を高める。このような経済から銀行も利得を享受することとなる。したがって、競争的銀行市場であると、銀行はリスクテイク水準を引き下げる結果として銀行システムの安定性も高まるとする。

## 2.5 取引銀行数が単一であるか複数であるのかの違い

銀行の統合や合併は、他の条件が変わらない限り、一般論としては企業にとって取引銀行数が減少することを意味するが、当該取引銀行数が有する意味について整理しておこう。

中小企業のように情報非対称性の程度が大きい場合、銀行は情報の非対称性を緩和すべく情報生産をするとなると、貸出方法はリレーショナルシップ型貸出となることだろう。当該情報生産については本来は単一の銀行で行えるはずであるところ、仮に企業が複数銀行と取引している場合は、どの銀行も当該企業に関して情

報生産するというのは非効率である。なぜなら、情報生産についてはどの銀行が行っても結果は同じであるとすれば、どこか単一の銀行に情報生産活動を任せられればそれで充分であるからである (Diamond, 1984)。その意味で、リレーションシップを構築し易い単一の銀行との取引を行っている場合の方が、結果として銀行は企業の資金ニーズに対しての柔軟性があることとなる (Boot, 2000)。実際、このような見方を支持する研究は数多く存在する (Petersen and Rajan, 1994, 1995; Cole, 1998; Angelini et al., 1998; Harhoff and Korting, 1998)。特に金融危機時においての実証検証を行った Gobbi and Sette (2013) によれば、少数銀行との取引である企業ほど資金調達環境が良好となる。

しかし、単一銀行による情報生産がなされるということは、情報の非対称性が大きい企業にとって、当該取引銀行によって情報の独占がなされてしまうということを意味し、それによってホールド・アップ問題が惹起される (Rajan, 1992)。ホールド・アップ問題の緩和を図るためには複数の銀行との取引関係を有することに一定の有効性があるだろう (Houston and James, 1996)。ただし、企業の情報の非対称性が大きい場合において、上述の取引数とリレーションシップ型貸出、銀行の情報生産活動 (あるいは情報生産インセンティブ) の性格と整合的であるのは究極的には企業が単一銀行とのみと取引関係を有することであることを考慮すれば、ホールド・アップ問題への対処として複数の銀行と取引を行うにつれて、リレーションシップ型貸出から得られる企業側の便益が減る可能性が高くなるであろう。したがって、情報非

対称性の程度が大きい中小企業の立場からすれば、単一銀行取引であると便益 (柔軟な資金調達の可能性が高まる等) がある一方でホールド・アップ問題のコストに直面するが、複数銀行取引である場合は、リレーションシップ関係が希薄化する一方でホールド・アップも問題は緩和されるというトレードオフの中で、当該企業にとっての最適な取引銀行数が決まってくるといえるだろう。

## 2.6 銀行貸出市場における「集中」と「競争」の区別

銀行集中度に着目した日本を対象とした実証研究において、式見 (2012) は地域単位の貸出シェアベースの HHI (Herfindahl-Hirschman Index) を指標として用いたところ、銀行集中度の上昇により情報非対称性の高い企業への信用供与が行われにくくなることを見出している。同じく貸出 HHI を銀行集中度の指標として用いた植杉 (2022) は中小企業にとっての金利はごく僅かながら上昇する傾向にあることを見出している。他方、平賀・真鍋・吉野 (2017) では寡占度の上昇は金利を引き下げる方向に働くという結果を得ている。

しかし、これらの研究では銀行間の競争の程度についてはあまり明確に考慮されていないように見える。ある市場において計測上は寡占的であったとしても、競争的市場である場合もあり得るであろう。実際、銀行間競争程度と銀行集中度の概念は厳密には異なる。すなわち、一見すると銀行集中度が高いと銀行間競争が低まるといったような因果関係もしくは対応関係が必ずしもあるわけではない点には注意が必要



である。例えば、集中度の高い銀行市場においてトップのシェアを握る銀行が、市場支配力のある銀行であるとは限らない (Wang et al, 2020)<sup>13</sup>

Leon (2015) によれば、銀行間競争の程度が高まると中小企業の借り入れ環境の改善に寄与する一方、銀行集中度自体の程度は当該中小企業の借入環境と関連がないという結果を提示している。アメリカにおけるRice and Strahan (2010) の実証研究では、銀行競争度合いが高い州においては信用の拡大がみられ小規模企業がより低金利で資金調達できるようになるが、借入総額全体が増えるわけではなく、加えて、銀行の集中度合いは中小企業の金利に影響を及ぼさないという結果を得ている。また、中・東欧諸国の銀行市場を対象に検証したLapteacru (2014) によれば、より集中化された銀行市場であるからといって、その市場における銀行の市場支配力を高めてしまうといったことや、競争的でなくなるということを意味するわけではない。さらに、競争力のある銀行であっても市場支配力があるというわけでもないという。

既存研究は銀行競争もしくは銀行集中度が中小企業に及ぼす影響はまさに様々といえるが、上記既存の研究の一端を垣間見るだけでも、ある市場において銀行が集中していることと銀行の競争環境とは性質の異なるものであることから、銀行と企業間の取引関係に及ぼす影響を考える際には両者を区別して議論する必要があるといえよう。

### 3 親和銀行 (FFG傘下) と十八銀行の経営統合・合併の背景・経緯

#### 3.1 統合・合併までの経緯

2016年2月26日、長崎県の親和銀行を子会社に持つふくおかフィナンシャルグループ (FFG) と長崎県内で十八銀行が経営統合計画を公表した。当初の計画では2017年4月に十八銀行はFFGの完全子会社となり、その1年後の2018年4月にはFFGの完全子会社同士となった親和銀行と十八銀行同士が合併する計画であった。

ところが、2016年2月26日付の日経速報アーカイブスの記事によれば両行統合後の長崎県内の融資シェアは7割となることが見込まれており、当該記事内でも公正取引委員会 (「公取」) が懸念を示す可能性について触れていたように、実際、本経営統合について審査した公取が難色を示し、2017年4月に統合を予定していたものを10月に延期したが、結局、公取の関門をクリアすることができず、再び延期する事態となった。当時の日経新聞の記事に基づき論点を整理すると以下ようになる。

- 公取と統合を進める銀行側の対立点は「競争が働く範囲」の考え方。当該範囲につき、公取は「長崎県内」と捉えるのに対し、銀行側は県外やインターネット銀行との競争があるとする (2017年7月26日付朝刊)。
- 2行合わせた県内融資シェアは7割を超える一方、ライバルの長崎銀行は1割以下であり、公取は「統合による寡占」を危惧す

13 これに対し、Beck et al. (2004) による74の国を対象とした実証分析によれば、銀行集中度が高い場合は企業の借入環境に制約をもたらすが、制度が整っている場合や、外国銀行が高いシェアを握る場合には当該負の効果が減退するという。



- る（同上）。
- 銀行側は一部債権の他行への譲渡等を公取に提示し、打開を図ろうとしている（同上）。
  - 公取が独自に借り手側企業に対して行ったアンケート調査を基に取引銀行として他に代替がなくなる可能性（競争制限）を懸念している（2018年3月15日付朝刊）。

その後、統合計画から2年と半年が経過した

2018年8月24日、公取はFFGと十八銀行の統合を認めることを発表したが、その際に貸出額で計1千億円相当の債権を他の金融機関に移すことが条件に入れられた（2018年8月25日付日経新聞朝刊）<sup>14</sup>。親和銀行と十八銀行が最終的に合併に至るまでの時系列の出来事については表1で整理している。

表1 十八銀行と親和銀行（FFGの傘下）が合併に至るまで経過

2016年2月	17年4月のFFGと十八銀行の経営統合（FFGによる十八銀行の買収）で基本合意
6月	公取に審査申請、1次審査に着手
7月	公取、2次審査に着手
8月	最終契約の締結延期を発表
2017年1月	経営統合を4月1日から10月1日に延期
7月	10月予定だった統合を時期未定で延期
2018年4月	債権譲渡の方針を固める
同上	公取、債権譲渡案を容認
2019年4月	FFGによる十八銀行の完全子会社化（経営統合）
2020年10月	共にFFG完全子会社にあった親和銀行と十八銀行が合併

出典：日本経済新聞（2018年4月27日付朝刊）及びFFGによるプレスリリース（2018年10月30日付、2020年5月19日付）

### 3.2 背景

銀行の統合や合併の背景を知ることは借り手側企業への影響を考えるうえでも重要である。例えば、ある銀行が財務上の困難に陥った時には、他の健全銀行と統合（実質的には「救済」と認識はされるが）することによって、当該財務的困難な状態にあった銀行の顧客企業の資金調達環境は一般論としては改善することが予

期される（救済側銀行の方針が重要となる）<sup>15</sup>。

では、FFGと十八銀行の統合・合併（以下、「本件統合・合併」という。）がなぜ必要であったのであろうか。本件統合・合併の背景や性格はなんであったのだろうか。

本件統合・合併の背景や性格に関して考える上で参考になるのが2018年8月31日付の日本経済新聞朝刊の記事であり、その内容は当該

14 債権譲渡先となった金融機関は佐賀銀行、長崎銀行、信用金庫、メガバンク、商工組合中央金庫など約20金融機関となる。

15 財務的困難な状態に陥った銀行が企業に及ぼす影響に関し、例えば、アメリカのContinental Illinois Bankが財務的困難な状態になったことに伴う企業への影響に関する実証分析を行ったSlovin et al. (1993)は、破綻銀行とのリレーションシップがある企業も負の影響を受けたことを明らかにしている。また、日本長期信用銀行の破綻に伴う影響を検証したFukuda and Koibuchi (2006, 2007)や岩木 (2016)においても同様に、企業に対して負の影響が生じることを見出している。

疑問になんらかのヒントを与えてくれるものであるため、まずは当該記事を下記の通り抜粋する形で紹介しよう。

---

長崎市を地盤とする十八銀、佐世保市に根を張る親和銀は長くライバル関係にあった。親和銀は07年10月、九州地銀界の雄であるふくおかFGに救済された。当時は多額の不良債権に押しつぶされ、破綻に近い状態。「ほとんど経費が使えず、通された応接室のソファはテープでつぎはぎされていた」。初めて親和銀を訪れたふくおかFGの幹部は絶句した。

「親和銀の収益力を回復するために、十八銀と経営統合できないか」——。07年ごろに統合計画を検討していたふくおかFGは金融庁幹部に可能性を内々に打診したが、結論は「シェアが高すぎるからダメだろう」。独占の懸念がネックになり、頓挫した経緯がある。

生き残りをかけた親和銀は、長崎市に攻め込む「南進作戦」を始める。「どちらかが潰れるまで攻め続ける」。長崎での激突が激しくなった。

それから10年近くたった16年2月。消耗戦を余儀なくされた十八銀はついにふくおかFGとの経営統合を受け入れ、統合計画を公表した。「親和銀との競争に向けていたエネルギーを地域発展のために使う」。十八銀の森拓二郎頭取が記者会見で語った言葉に嘘はなかった。

【出典：日本経済新聞朝刊 『(長崎の2地銀統合)「独占」懸念 揺れた10年：「やめるか」一転 地域疲弊に焦り』(2018年8月31日付朝刊p.7)】

上記記事のみで全てを捉えることはできないが、少なくとも上記記事で示唆していることは、同じ地域における銀行間競争の結果として銀行の財務にまで負の影響を生じさせかねない状態にあったという可能性である。

### 3.3 合併前から合併後にかけての親和銀行と十八銀行の財務状況（合併後は十八親和銀行として）

表2は親和銀行と十八銀行の合併直前における、主に財務的状況について整理したものであるが、両銀行とも規模が非常に似通っていることが分かる。表3ではより長期の期間（2006年3月期から2020年3月期までの期間）で両行の財務的數字を比較したものであるが、時間を通じて見ても、やはりとても似通った規模の銀行であることがわかる。ただし、銀行監督上も重要視される、財務健全性に関する指標の一つとしての規制上の自己資本比率をみると、計測期間において一貫して十八銀行の方が数字が上回っている。一方、貸出金に関する利鞘を見ると、親和が僅かに上回っている場合が多い。

表2 親和銀行と十八銀行の2020年3月末時点の状況

	親和銀行 (合併存続会社)	十八銀行 (合併消滅会社)
所在地	長崎県佐世保市島瀬町10番12号	長崎県長崎市銅座町1番11号
資本金	36,878百万円	24,404百万円
設立年月日	1939年9月1日	1897年7月1日
従業員数(単体)	1,148人	1,240人
純資産	1,208億円	1,499億円
総資産	28,133億円	30,320億円
預金残高	22,479億円	26,004億円
貸出金残高	17,978億円	20,535億円
経常収益	29,600百万円	34,202百万円
経常利益又は経常損失(△)	△1,982百万円	△10,303百万円
当期純利益又は当期純損失(△)	△3,834百万円	△10,648百万円

出典：株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 2020年5月19日プレスリリース「完全子会社である株式会社親和銀行と株式会社十八銀行の合併契約締結及び合併後の新銀行の商号変更に関するお知らせ」

本節で紹介している2018年8月31日付の日本経済新聞朝刊にあるような両行が互いに競争して相互の利益に負の影響を及ぼしているかどうかは大きな関心事項であるため、本業での収益力を相対的にみるべく、貸出に関する利鞘や経常収益、貸出金の推移を全国の地方銀行の平均値と比較し、グラフにしたものが図1となる<sup>16</sup>。経常収益、預金、並びに貸出金合計についてはいずれも2005年度末時点を基準年として値を100とし、その後の変化をグラフ化している。貸出金利回り(利鞘)については合併2行とも2008年以降のデータである。同図をみ

ると、経常収益については2行とも地方銀行と比較して相対的に落ち込み傾向であるようにみえる。預金については十八銀行がほぼ一貫して増加させている点が特徴的である。貸出金については2016年度あたりまでは両行ともあまり大きな差異があるように見られないが、2016年度以降は十八銀行が急激に増加させていることが特徴的といえる。貸出金についての利鞘は2010年度以降、ほぼ一貫して親和銀行が十八銀行を上回っている傾向が見て取れる。ただし、両行ともほとんどの期間において、地方銀行の平均を下回っている。

16 地方銀行は第2地方銀行も含む。

表3 両行の財務状況の推移

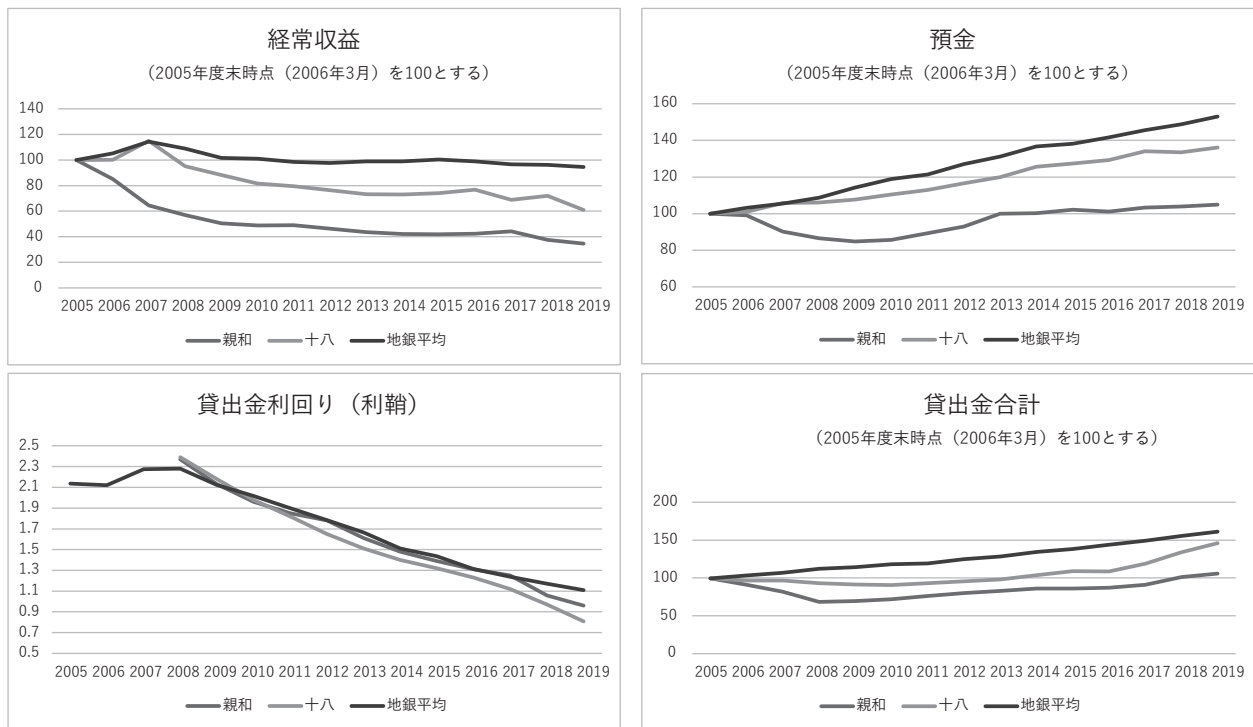
	【国内基準】規制上の自己資本比率		【財務】自己資本比率 (純資産/総資産)		貸倒引当金比率 (貸倒引当金/貸出金)		経常経費比率 (経常経費/経常収益)		営業経費比率 (営業経費/経常収益)	
	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八
2006/03	8.17	9.92	-	-	-4.41	-3.26	85.68	78.64	35.14	47.01
2007/03	4.89	11.5	2.65	5.98	-7.20	-2.34	178.90	77.41	41.58	48.51
2008/03	7.4	11.19	3.16	4.94	-9.55	-2.37	275.11	94.42	49.39	44.93
2009/03	10.03	10.8	4.06	3.82	-2.63	-3.16	125.90	126.94	54.53	53.86
2010/03	11.45	12.11	4.64	4.83	-1.65	-2.24	82.80	85.07	56.97	56.20
2011/03	11.7	13.48	5.11	4.92	-1.53	-1.74	77.20	85.55	57.50	60.47
2012/03	12.85	13.65	5.82	4.97	-1.59	-1.65	93.54	83.38	56.00	60.78
2013/03	11.89	13.61	6.22	5.08	-1.49	-1.57	72.24	84.12	53.82	61.25
2014/03	10.74	12.42	5.31	5.17	-1.71	-1.52	85.26	79.92	56.98	62.25
2015/03	9.12	11.94	5.04	5.42	-1.52	-1.25	75.84	73.82	57.17	59.12
2016/03	8.83	11.39	4.83	5.51	-1.43	-1.21	78.34	76.23	57.27	56.15
2017/03	8.8	11.36	5.01	5.28	-1.18	-1.13	74.01	84.80	57.69	54.59
2018/03	9.26	11.32	5.00	5.38	-0.83	-1.01	70.33	82.06	54.23	59.34
2019/03	9.96	11.26	4.60	5.54	-0.80	-0.86	81.17	83.31	61.69	54.68
2020/03	9.53	10.83	4.29	4.95	-1.00	-1.35	106.70	130.12	67.41	65.34
合併後 2021/03	10		4.39		-1.04		99.91		68.23	
2022/03	9.36		4.11		-1.33		81.44		55.96	
2023/03	9		3.42		-0.97		87.41		47.88	
2024/03	10.31		3.36		-1.05		82.91		40.45	

	中小企業向け貸出金		貸出金利回り (利鞘)		貸出金合計		貸倒引当金		預金	
	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八
2006/03	1,376,941	1,070,529	-	-	1,694,741	1,401,296	-74,745	-45,639	2,142,095	1,911,176
2007/03	1,247,336	1,040,619	-	-	1,547,678	1,360,973	-111,390	-31,895	2,123,586	1,928,827
2008/03	1,066,590	1,006,906	-	-	1,393,349	1,358,999	-133,090	-32,151	1,933,687	2,020,382
2009/03	855,660	952,107	2.37	2.39	1,167,049	1,306,660	-30,681	-41,321	1,852,506	2,026,673
2010/03	806,505	893,469	2.13	2.18	1,181,707	1,285,298	-19,475	-28,839	1,815,801	2,057,909
2011/03	829,520	854,762	1.96	1.98	1,220,767	1,276,210	-18,659	-22,148	1,834,033	2,110,944
2012/03	916,303	875,274	1.85	1.82	1,296,688	1,311,066	-20,626	-21,624	1,912,761	2,156,533
2013/03	954,488	900,562	1.78	1.65	1,363,434	1,344,181	-20,308	-21,055	1,991,093	2,227,302
2014/03	1,002,572	939,003	1.61	1.51	1,409,821	1,380,312	-24,072	-20,942	2,140,983	2,293,412
2015/03	1,040,561	977,036	1.48	1.40	1,464,145	1,459,259	-22,233	-18,285	2,146,717	2,398,435
2016/03	1,040,923	1,003,338	1.39	1.32	1,465,210	1,530,510	-20,934	-18,553	2,188,823	2,432,370
2017/03	1,063,944	1,007,498	1.31	1.23	1,482,980	1,525,272	-17,548	-17,301	2,168,117	2,470,085
2018/03	1,073,254	1,013,884	1.25	1.12	1,550,739	1,670,384	-12,796	-16,839	2,212,636	2,561,370
2019/03	1,038,583	983,101	1.06	0.97	1,720,082	1,885,188	-13,676	-16,205	2,226,041	2,550,907
2020/03	1,059,551	980,526	0.96	0.81	1,797,878	2,053,513	-17,960	-27,645	2,247,932	2,600,487
合併後 2021/03	2,117,529		-		4,130,724		-42,847		5,255,759	
2022/03	2,149,204		0.82		3,369,893		-44,981		5,476,134	
2023/03	2,213,835		0.82		4,209,849		-40,782		5,500,553	
2024/03	2,255,860		0.77		4,082,471		-43,043		5,546,031	

注：「日経NEEDS Financial QUEST」より取得したデータ（単体）に基づき作成。表中、「親和」は親和銀行、「十八」は十八銀行を表す。親和についての2021年3月期以降の数字は「十八親和銀行」としての単体での数字を表す。自己資本比率と利鞘等、「利回り」や「比率」についてはパーセント表示、金額については百万単位で表示している。「-」となっている箇所は該当データが存在しないことを表す。



図1 主要財務項目についての両行と地方銀行平均の推移



注：『日経NEEDS Financial QUEST』より取得したデータ（単体）に基づき作成。

表4では表3と同様の財務関連項目について数字を地方銀行全体の中での相対的順位付け（数字が小さい場合に順位が高い）を行ったものであるが、規制上の自己資本比率をみると特に十八銀行は地銀全体のなかでも比較的良好な数字（概ね、順位が70位から80位）を有している一方、親和銀行は計測期間を通じてブレが大きく、平均的もしくは若干平均以下の数字となっている。また、貸倒引当金が貸出金に占める比率、すなわち貸倒引当金比率（マイナスの比率であることに留意されたい）をみると、両行とも順位が若いことから、地銀全体の中でも比較的、貸出債権についての健全性は低位な状態にあったといえよう。一方、貸出金合計や預金項目を見ると、両行とも40位から50位のレンジにほぼ位置しており、同時期に存在する

地銀数が100程度であることを踏まえると、銀行としての根幹業務に関わる事業については中規模程度といえるであろう。なお、貸倒引当金（マイナス項目）についての合併後の順位をみると、2020年度以降は一貫して10位となっており、銀行としての基礎的な規模に比してやはり財務的な圧迫が相対的に大きい状態が続いているとはいえよう。

以上の通り、親和銀行、十八銀行の時系列の推移について他の地方銀行との相対的な比較も交えながら概観した範囲では、合併前において少なくとも両行とも財務健全性は高いとまではいえなかったということがみてとれる。そして、両行とも地銀としては共に中規模程度である等、財務的にも決定的な優劣が存在しないなかで同じ地域において存在していたといえよう。

表4 両行の財務状況についての地方銀行全体の中での順位

	【国内基準】規制上の 自己資本比率		【財務】自己資本比率 (純資産/総資産)		貸倒引当金比率 (貸倒引当金/貸出金)		経常経費比率 (経常経費/経常収益)		営業経費比率 (営業経費/経常収益)	
	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八
	2006/03	8/98	63/98	-	-	4/107	8/107	72/107	45/107	3/107
2007/03	1/96	82/96	4/106	73/106	2/106	15/106	105/106	32/106	14/106	35/106
2008/03	9/97	77/97	13/105	59/105	1/105	14/105	105/105	82/105	49/105	28/105
2009/03	53/96	71/96	53/104	41/104	10/104	4/104	77/104	81/104	65/104	60/104
2010/03	65/93	79/93	51/102	62/102	32/102	14/102	28/102	36/102	60/102	53/102
2011/03	68/91	85/91	68/100	63/100	33/100	24/100	13/100	46/100	51/100	68/100
2012/03	80/91	88/91	83/102	60/102	26/102	22/102	97/102	57/102	44/102	69/102
2013/03	72/92	88/92	85/102	53/102	23/102	19/102	14/102	59/102	33/102	74/102
2014/03	48/92	84.5/92	64/102	59/102	11/102	15/102	85/102	61/102	49/102	78/102
2015/03	17/91	82/91	42/101	53/101	12/101	19/101	52/101	43/101	49/101	64/101
2016/03	23.5/91	74/91	34/102	56/102	12/102	21/102	62/102	47/102	65/102	63/102
2017/03	27/90	79/90	44/102	53/102	14/102	17/102	18/102	77/102	54/102	36/102
2018/03	45/90	82/90	40/102	55/102	24/102	19/102	13/102	54/102	37/102	61/102
2019/03	65/90	84/90	23/102	59/102	26/102	18/102	42/102	53/102	68/102	40/102
2020/03	57/88	77/88	21/100	47/100	20/100	8/100	94/100	100/100	84/100	75/100
合併後 2021/03	60/86		33/97		14/97		92/97		85/97	
2022/03	43/86		39/98		10/98		46/98		50/98	
2023/03	40/85		16/95		18/95		69/95		42/95	
2024/03	58/84		16/95		14/95		48/95		27/95	

	中小企業向け貸出金		貸出金利回り(利鞘)		貸出金合計		貸倒引当金		預金	
	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八	親和	十八
2006/03	72/105	57/105	-	-	71/107	61/107	6/107	20/107	66/107	59/107
2007/03	64/103	53/103	-	-	65/106	56/106	1/106	28/106	63/106	59/106
2008/03	56/103	53/103	-	-	57/105	54/105	1/105	25/105	56/105	60/105
2009/03	45/104	51/104	65.5/102	68.5/102	41/104	52/104	27/104	19/104	52/104	59/104
2010/03	39/102	45/102	58/102	64/102	39/102	47/102	52/102	33/102	46/102	56/102
2011/03	39/100	41/100	54/100	56/100	40/100	44/100	49/100	42/100	45/100	54/100
2012/03	47/101	45/101	56/101	50.5/101	45/102	46/102	42/102	41/102	46/102	56/102
2013/03	48/102	45/102	62/102	45.5/102	46/102	45/102	41/102	40/102	48/102	55/102
2014/03	49/102	46/102	56/102	43/102	45/102	44/102	29/102	35/102	50/102	55/102
2015/03	29/74	27/74	49/81	39.5/81	44/101	43/101	29/101	36/101	48/101	54/101
2016/03	31/77	28/77	52/83	39.5/83	42/102	48/102	29/102	33/102	51/102	56/102
2017/03	32/79	28/79	54.5/82	43.5/82	41/102	43/102	34/102	35/102	48/102	56/102
2018/03	30/80	26/80	54/82	39.5/82	41/102	49/102	40/102	34/102	47/102	56/102
2019/03	26/81	23/81	38.5/82	19/82	50/102	58/102	41/102	34/102	46/102	54/102
2020/03	24/81	21/81	28/80	4/80	51/100	58/100	34/100	17/100	44/100	53/100
合併後 2021/03	49/81		-		77/98		10/97		72/97	
2022/03	48/82		11.5/80		65/98		10/98		72/98	
2023/03	50/85		17/80		70/97		10/95		68/95	
2024/03	50/85		9.5/79		67/97		10/95		68/95	

注：『日経NEEDS Financial QUEST』より取得したデータ(単体)に基づき作成。表中、「親和」は親和銀行、「十八」は十八銀行を表す。表示されている分数の分子には当該銀行の当年度における地方銀行全体の中で数値が順位(数字が小さい順に並べた場合の順位)を表し、分母には当該項目のデータがある地方銀行数を表す。「-」となっている箇所は該当データが存在しないことを表す。なお、貸倒引当金、貸倒引当金比率についてはマイナスの値であるため、本表において全体の順位が高いことは当該マイナスの値としての値が大きいことを意味する。順位(分子)に関し小数点以下の数字が存在する(例えば、貸出金利回り(利鞘)における親和銀行の2017年3月期の順位は54.5)が、それは他に同順位である銀行が存在することを表す。

次に、両行が地域においてどの程度支配的な立場であったかをみるため、両行が長崎県内の銀行貸出市場においてどのような市場シェアを有していたかについて概観する。

### 3.4 合併前後の銀行貸出市場

親和銀行と十八銀行が合併する前の2017年11月に帝国データバンクが長崎県内の企業を対象としてメインバンクとして認識されている銀行について調査を行ったところ、表5のような結果となった<sup>17</sup>。表を見ると、当時1位であった十八銀行をメインバンクとする企業は調査対象企業のうちの45.6%、同2位であった親和銀行

は39.2%であった。3位にはたちばな信金があるが、3.3%にすぎない。表5には同じ長崎県内の佐世保市を含む北部地域と長崎市を含む長崎地域に分けて、メインバンク調査を行った結果も掲示しているが、北部地域では親和が十八を圧倒している一方、長崎地域では十八銀行が優勢であるといったように、地域ごとの特色（棲み分けとまでは言い過ぎかもしれない）がある。この状況の下で、2行が合併する場合、他の状況が変わらない限りは単純にメインバンク構成比は各々のメインバンク構成比率の足し算になり、80%を超えてくることとなるが、実際の数字を次に確認しよう。

表5 合併前（2017年11月末時点、上位10位）における長崎県内の銀行別メインバンククシェア

順位	金融機関名	社数	構成比	2009年構成比
1	十八	6,956	45.6%	41.6%
2	親和	5,989	39.2%	41.5%
3	たちばな信金	506	3.3%	3.6%
4	長崎	453	3.0%	3.3%
5	九州ひぜん信金	246	1.6%	1.7%
6	西日本シティ	232	1.5%	2.1%
7	佐賀	143	0.9%	1.1%
8	福岡	109	0.7%	0.6%
9	三菱UFJ	92	0.6%	0.7%
10	商工中金	78	0.5%	0.8%

#### 長崎地域（長崎市を含む）

金融機関名	順位	構成比
十八	1	56.2%
親和	2	29.4%
長崎	3	4.4%

#### 県北地域（佐世保市を含む）

金融機関名	順位	構成比
親和	1	65.3%
十八	2	19.3%
九州ひぜん信金	3	4.2%

注：本表は帝国データバンク2018年8月24日付レポート「特別企画：長崎県内のメインバンク調査」に基づく。対象となる企業は2017年11月末時点における帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」に含まれる企業のうち、長崎県内に本店を有しかつ、メインバンクが判別可能な企業。当時の5位の「九州ひぜん信金」は2010年2月に「西九州信金」と「杵島信金」（佐賀県武雄市）が合併した。2009年構成比は「西九州信金」の実績。9位の「三菱UFJ銀行」は2018年4月に行名を「三菱東京UFJ銀行」より変更した。

17 帝国データバンク（2018）を参照。本調査は、帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」の中で、長崎県内に本店を置く企業のうち、取引金融機関が判明している約1万5000社を対象としている（帝国データバンク）。

表6は、FFGの完全子会社同士となっていた親和銀行と十八銀行が2020年10月に合併を完了して以後の状況について帝国データバンクが行った2023年10月に行った調査の結果である<sup>18</sup>。同表をみると、合併行である十八親和銀行のメインバンク構成比は調査対象企業のうちの

84.42%を占め、2位のたちばな信金（3.26%）と大きな差のある圧倒的1位となっている。合併前の表5と比べると、合併当事行ではない金融機関のメインバンク構成比はほぼ変わらないように見える。

表6 合併後（2023年10月末時点、上位10位）における長崎県内の銀行別メインバンクシェア

順位	金融機関名	社数	構成比	前年比
1	十八親和	13,040	84.42%	+0.12
2	たちばな信金	503	3.26%	▲ 0.06
3	長崎	442	2.86%	±0.00
4	九州ひぜん信金	256	1.66%	▲ 0.04
5	西日本シティ	221	1.43%	▲ 0.01
6	佐賀	146	0.95%	+0.07
7	福岡	116	0.75%	▲ 0.03
8	三菱UFJ	82	0.53%	▲ 0.01
9	商工中金	70	0.45%	▲ 0.05
10	九州信漁連	63	0.41%	±0.00

注：本表は帝国データバンク2024年1月16日付レポート「長崎県内企業「メインバンク」動向調査(2023)」に基づく。対象となる企業は2023年10月末時点における帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」に含まれる企業のうち、長崎県内に本店を有しかつ、メインバンクが判別可能な企業。

18 帝国データバンクによる2024年1月16日付レポート「長崎県内企業「メインバンク」動向調査(2023)」を参照。



十八親和銀行の県内企業メインバンク構成比率84%を超える数字が他の都道府県別の状況と比較してどうなのだろうか。表7は47都道府県別のトップのメインバンクシェアの分布を表しているが（第7位から第41位までは表では省いている）、長崎県の当該トップのメインバンクシェアは第2位の和歌山県におけるメイン

バンクのトップのシェア63.43%、第3位の島根県における62.05%と比較して非常に高いといえるであろう。したがって、メインバンクについての帝国データバンクの調査のみを基礎とすれば、数値上は合併後の十八親和銀行の市場占有率が相対的に非常に高いことは否定できないかもしれない。

表7 都道府県別「トップシェア」金融機関

順位	都道府県	金融機関	社数	構成比
1	長崎県	十八親和	13,040	84.42%
2	和歌山県	紀陽	7,865	63.43%
3	島根県	山陰合同	5,790	62.05%
4	奈良県	南都	8,073	60.78%
5	宮崎県	宮崎	9,301	60.59%
6	愛媛県	伊予	11,415	59.77%
		(省略)		
42	埼玉県	埼玉りそな	16,891	27.24%
43	東京都	三菱UFJ	40,945	20.88%
44	神奈川県	横浜	15,296	20.33%
45	愛知県	三菱UFJ	14,794	19.90%
46	兵庫県	三井住友	9,905	19.12%
47	大阪府	三井住友	17,809	16.71%

注：本表は2024年1月16日付の帝国データバンクのレポート「TDB Business View: 長崎県内企業「メインバンク」動向調査（2023年）」より作成。

#### 4 合併による企業への影響

すでに第2節における先行研究でも触れられているように、このような市場占有率の高さを集中度の高さでもあると見做したとしても、当該市場の競争の程度や、企業にとっての影響、意味合いと単調な関係とは限らない点には留意が必要である。さらに、第2節でも触れている

ように、仮に銀行間競争の程度が高い状態であっても企業へは相反する影響が存在し得る。そこで、以下では、親和銀行、十八銀行の合併後の当地企業への影響に関しての実態把握をするため、現地企業数社にインタビュー調査を行った結果に加え、企業レベルの財務面への影響をデータで検証した結果を紹介する。

#### 4.1 インタビュー調査

親和銀行（従前よりFFGの子会社）と十八銀行は以前より長崎県で競合関係にあったが、まず2019年4月に十八銀行がFFGの子会社となる形で両社は共にFFGの子会社同士という関係となり（統合）、その後、親和銀行と十八銀行は2020年10月に正式に子会社同士の関係において合併し、新たに「十八親和銀行」（存続金融機関は親和銀行）として運営されることとなった。この一連の統合・合併の企業への影響については第2節でも触れているように、必ずしも一律に予期されず、加えて、質的にしか捉えられない影響も存在することも考えられる。そこで、本研究では2023年9月4日から5日かけて長崎県佐世保地域を対象として執筆者2名体制でインタビュー調査を実施した<sup>19</sup>。

インタビュー調査対象とした企業は合併前の段階で1) 親和銀行をメインバンクとしていたが十八銀行とは未取引であった企業（A社）、2) 十八銀行をメインバンクとしていたが親和銀行とは未取引であった企業（B社）、3) 従前より両行とも取引があった企業（C社）で構成され、各社とも中堅企業といえる規模である<sup>20</sup>。

経営者より受けたフィードバックについては表8の通りである。3社が全く異なる反応を示していることに象徴されるように、銀行同士の統合・合併が企業に及ぼす影響については企業の置かれた環境、状況に依存するものということが確かめられる。この点については、すでに第2節で詳述した既存研究から予期される影響が多様であるということとも整合的であるよ

うに見える。

例えば、A社については業績が若干弱含んでいる中であっては銀行の合併をあまり好ましく見ていない一方で、業績が堅調でかつ、合併前から両行との取引のあったC社はむしろ合併を自社にとっても地域経済の観点からも好ましく見ている。C社からのフィードバックにおいて特筆すべき点として、「統合・合併前における両行の金利のたたき合いのような競争」を望ましいと思っていなかったという点である。それよりも、合併後に得られている先進的な提案、金融サービス、情報の入手を歓迎しているという。さらに、従前の段階で“ゾンビ企業”を銀行が救済していた状況についても好ましいと思っておらず、合併後にはよりメリハリのあつた融資方針でそのような貸出をしなくなっている点は地域経済の若返りや活性化の観点からも良いと考えているという。C社の経営者のフィードバックに基づけば（少なくとも当該経営者の視点においては）、合併前の段階では対象地域において回復見込みがない企業でも銀行が貸出を継続してしまうといったソフトな予算制約問題（Berglöf, and Roland, 1995, 1997; Maskin, 1996）が、多かれ少なかれ、惹起される状況にあったことを示唆する。

19 主たるヒアリング項目、1) 統合・合併についての印象、見解、2) 貸出条件詳細の変化、3) ホールド・アップ問題、4) 統合・合併についての当初の捉え方、などである。なお、インタビュー対象となる企業選定にあたっては、帝国データバンクの協力を受けている。

20 企業の特定化を避けるため、所属業種含む企業の特徴の詳述は避ける。

表8 銀行合併に関する企業へのインタビュー調査

企業（合併前の銀行取引状況）	フィードバック内容
A社（親和銀行をメインバンクとしているが十八銀行とは未取引、業績は弱含み）	両行統合・合併後、審査が厳しくなった。大組織になり官僚的、支店長の決裁権限が縮小し機械的に判断する、（紙の）手形も26年になくなるし地方の衰退が懸念される。合併銀行は独占状態であり、融資条件は悪化。ちょうどコロナ禍で民間銀行が渋っていたところ、20年春に日本政策金融公庫から劣後ローンで借入れ、大いに助かった。その後民間金融機関が付いてきた。
B社（十八銀行をメインバンクとしていたが親和銀行とは未取引、業績堅調）	元は十八メイン（親和と経営スタイルが違った）、+商工中金。さらに以前は親和とつきあいがあったが、リーマン後に返済でもめ、乗り換えた。十八は業績悪化時も支援、我が社を育ててくれた。両行合併後は福岡銀スタイルに変貌、トップも福銀体制になって、従来のやり方を続けるのかという危惧有り。近傍の企業にも西日本シティ銀、北九州銀がアプローチをかけている。ただし、メガ銀とつきあう意思はない、なぜなら、意思疎通無し、業績悪化しても助けてくれないから。支店長・担当者・融資条件は変わらず。情報量は増えた（福銀のネットワークで）。合併後は融資方法は緩やかになった。銀行のレント・シーキング行動（例えば保険・投信などの販売等）は企業の業績次第で態度が変わる。
C社（合併両行と従前から取引あり、業績堅調）	合併で、取引銀が強くなって当社には便利。合併後は県外の佐賀銀ともつきあい。合併後はゾンビ企業の救済をしないなど、より合理的な行動をして評価できる。今後は地域活性化、スタートアップを助けるなど、経済発展に資するのでは。従来、十八にはそういう姿勢はなかった。合併前は両行が金利のたたき合いを行っている状態で、当社にとって魅力的な提案は少なかった。合併後は銀行の視野が広がり、担当者は外の情報、先進的金融サービス提案をもたらすようになった。融資方針・金利・満期は変化なし。十八・親和以外の参入意欲が高まり、競争意識が高まっている。公取の待ったは、地方衰退をもたらすので、うなずけなかった。

注：本インタビュー調査は2023年9月4日から5日かけて長崎県佐世保市に本店を置く3社を対象として、企業を訪問し、経営者に直接面談する形式で実施した。

## 4.2 財務データに基づく検証

インタビュー調査ではタイプの異なる3社への質的な面での銀行統合・合併の影響を把握することを主眼としたが、長崎県全体における企業一般への影響について定量的観点から初期的な検証を試みる<sup>21</sup>。

検証対象となる企業は、帝国データバンクが

財務諸表を入手出来ている企業（「COSMOS2 企業概要ファイル」収録企業）のなかから抽出している。企業の抽出条件は次の通りである：  
1）銀行合併前の段階（2020年9月時点）で少なくとも親和銀行と十八銀行のいずれか（両行との取引含む）との取引関係を従前に有すること（取引銀行として上位3位までに入ること。したがって必ずしも両行いずれかがメインバン

21 本稿の定量分析は全体の傾向を掴むことを目的としていることに加え紙面制約もあり、必ずしも強度の頑健性をもった検証にまでは至っていない点には留意されたい。

クとは限らない)、2) 2017年1月から12月決算から数えて6期連続での決算情報があること(すなわち、合併前後の決算期間を3年ずつ有すこと)<sup>22</sup>、3) 長崎県に本社所在地を有すること<sup>23</sup>。以上の条件に合致する企業は633社となった。最終的に、当該633社からさらにランダムで抽出を行い、合計で200社を対象とした。

表9は2019年時点における、合併銀行との取引関係有無に基づく記述統計量である<sup>24</sup>。全

体として、売上や総資産を比較してみると親和銀行取引のみを有していた企業は比較的小規模である。同時に、負債総額についても十八銀行と比較して小さい。他方、合併前に両行とも取引関係がある企業は他の2グループより規模が大きいことをうかがい知ることができる。長崎県内では両行が主要銀行であることを踏まえると、企業規模の拡大とともに、両方とも取引するようになっている可能性が示唆される。

表9 記述統計量 (2019年時点)

2019年時点における合併参加銀行との取引状況		売上高	総資産	負債	従業員数	負債比率	ROA	収益性	取引銀行数
十八銀行のみ (41社)	平均値	1,326,022	950,744	537,731	56.2	0.730	0.025	0.012	2.6
	中央値	597,612	388,372	326,445	21	0.710	0.025	0.018	2
	最小	14,311	12,662	10,675	0	0.060	-0.236	-0.221	1
	最大	15,900,000	4,674,321	2,762,859	400	2.438	0.256	0.429	8
親和銀行のみ (32社)	平均値	635,255	387,376	266,980	21.7	0.753	0.029	0.015	2.8
	中央値	409,056	236,674	158,170	12.5	0.814	0.035	0.019	3
	最小	78,125	28,417	25,781	2	0.240	-0.157	-0.144	1
	最大	3,334,291	1,129,724	796,359	90	1.599	0.283	0.092	5
両方あり (127社)	平均値	2,339,194	1,790,597	1,018,470	53.4	0.644	0.029	0.023	4.6
	中央値	737,581	562,996	337,429	27	0.653	0.021	0.019	4
	最小	42,306	10,372	8,438	1	0.058	-0.284	-0.149	2
	最大	55,300,000	20,000,000	10,800,000	500	1.768	0.269	0.243	10
全体 (200社)	平均値	1,858,863	1,393,911	799,680	48.9	0.679	0.028	0.020	3.9
	中央値	649,556	466,667	314,762	24	0.669	0.022	0.019	3
	最小	14,311	10,372	8,438	0	0.058	-0.284	-0.221	1
	最大	55,300,000	20,000,000	10,800,000	500	2.438	0.283	0.429	10

注：本記述統計は合併前の2019年時点での親和銀行もしくは十八銀行との取引状況に基づき、各企業の財務データを集計したものである。本表で用いた財務指標の定義は次の通りである。負債比率=負債総額/総資産、ROA=営業利益/総資産、収益性=営業利益/売上高(営業収益)。取引銀行数の中には政府系金融機関も含まれる。金額で表示される項目については全て千円単位である。2019年時点における合併傘下銀行との取引状況の分類では、2019年時点で記録されている最大10行までの取引銀行の情報を基礎に分類している。なお、本集計の元となるデータは帝国データバンクから取得しており、200社を対象とする(抽出方法詳細については4.2節を参照されたい)。

表10では2019年時点の合併銀行との取引関係並びに、2019年時点と銀行合併後であり、

かつ、コロナ禍に入った2021年時点での政府系金融機関である日本政策金融公庫(以下、

22 データの抽出においては年度ではなく、西暦を基準にしている。そのため、決算月とは無関係に決算年が2017年から2022年までの計6年間を検証対象期間としている。

23 なお、抽出対象業種については全業種とし、特に制約を設けていない。

24 2019年時点における合併傘下銀行との取引状況の分類については、2019年時点で企業別に記録されている最大10行までの取引銀行の情報に基づき識別している。



「JFC」という。)との取引関係の有無について集計したものである。佐世保地域の企業へのインタビュー調査(4.1節)でも触れているように、コロナ禍で債務返済に苦慮した企業においてはJFCの役割が大きかったと考えられる。同表に基づけば、2019年の段階ではJFCとの借入がある企業は全体で5社であったものが、2021年

にはその2.4倍となる12社に増えており、実際にJFCからの新規借り入れ需要が高まっていたことがわかる。合併銀行含む、既存民間金融機関の側で十分に対応しきれていなかった部分をJFCが補完もしくは代替していた可能性を示唆するものである。

表10 日本政策金融公庫との取引関係

2019年時点の合併参加銀行との取引関係	企業数合計	日本政策金融公庫との取引関係 (2019年と2021年時点)			
		2019年 のみあり	両年とも あり	2021年 のみあり	両年とも なし
十八銀行のみ	41	1	15	1	24
親和銀行のみ	32	0	17	3	12
両方あり	127	4	43	8	72
合計	200	5	75	12	108

注：本集計の元となるデータは帝国データバンクから取得しており、200社を対象とする（抽出方法詳細については4.2節を参照されたい）。

最後に、企業規模と銀行規模の関連性（Black and Strahan, 2002）について考察するため、表11では合併前の段階での企業規模の違いが、合併前の段階での合併銀行との関連性に依り、売上成長に対して合併前後でどのような影響を及ぼしたかを最小二乗法による回帰分析で検証した結果を示す<sup>25</sup>。被説明変数は合併後の比較年と4年前の売上とを比べたときの売上変化率を用いている。説明変数のうち、「合併前の両行取引」は2019年時点で両行との取引がある企業の場合（処置群）に1をとるダミー変数である。このときの対照群については1列目、2列目は合併前の段階での取引が両行のなかで

親和銀行のみの場合の企業、3列目、4列目は十八銀行のみの場合の企業となる。企業規模については総資産の自然対数値（「ln（総資産）」）を用いている。コントロール変数として従業員数、レバレッジ、ROAを用いている。「L4」と表示されている変数は合併後の比較年から4年前の値を用いていることを表す。産業特有の影響については産業を5分類（農業や鉱業等；建設業；製造業；卸売・小売り、飲食店；金融・保険、その他分類不能な産業）に分け、各々ダミー変数を作成し、影響をコントロールしている（結果報告は省略）。

25 回帰する段階でのデータ形式はクロスセクションとなる。

表11 合併前の段階での合併銀行との取引関係と企業規模が売上成長にもたらす影響

	(1)	(2)	(3)	(4)
合併後の比較年：	2021年	2022年	2021年	2022年
処置群：	両行取引あり	両行取引あり	両行取引あり	両行取引あり
対照群：	親和銀行のみ	親和銀行のみ	十八銀行のみ	十八銀行のみ
被説明変数：	売上変化率	売上変化率	売上変化率	売上変化率
L4. ln(総資産)	<b>-0.156**</b> (-2.070)	<b>-0.144**</b> (-2.074)	<b>-0.076***</b> (-3.557)	<b>-0.056**</b> (-2.401)
合併前の両行取引あり	<b>-1.763*</b> (-1.761)	<b>-1.787*</b> (-1.888)	-0.515 (-1.564)	-0.392 (-1.123)
合併前の両行取引あり×L4.ln(総資産)	<b>0.134*</b> (1.736)	<b>0.134*</b> (1.852)	<b>0.041*</b> (1.686)	0.031 (1.179)
L4.従業員数	<b>0.001**</b> (1.998)	0.000 (1.549)	<b>0.001***</b> (3.134)	<b>0.001**</b> (2.453)
L4.レバレッジ	<b>0.177**</b> (1.979)	<b>0.228***</b> (2.690)	0.060 (0.784)	0.083 (1.113)
L4.ROA	0.402 (1.292)	0.290 (1.288)	0.412 (1.587)	0.132 (0.543)
定数項	<b>1.809*</b> (1.853)	<b>1.615*</b> (1.809)	<b>1.126***</b> (3.116)	<b>0.854**</b> (2.293)
観測数	159	159	168	168
調整済み決定係数	0.152	0.144	0.057	0.027

注：被説明変数は合併後の比較年と4年前の売上とを比べたときの売上変化率を用いている。処置群については「合併前の両行取引あり」の企業とし、2019年時点で両行との取引がある場合に1をとるダミー変数であり、対照群については1列目、2列目は合併前の銀行取引が親和銀行のみの場合の企業について、3列目、4列目は十八銀行のみの場合の企業となる。「ln(総資産)」は総資産の自然対数値である。「レバレッジ」は総資産に対する負債比率である。「L4」と表示されている変数は合併後の比較年から4年前の値を用いていることを表す。産業特有の影響をコントロールするため、産業を5分類（農業や鉱業等；建設業；製造業；卸売・小売り、飲食店；金融・保険、その他分類不能な産業）に分けた各産業ダミー変数を説明変数に加えている（結果報告は省略）。\*\*\*、\*\*、\*は各々、1%、5%、10%の統計的有意水準を満たしていることを表す。係数推定値下の（）はt値を表し、頑健な標準誤差を使用している。なお、本集計の元となるデータは帝国データバンクから取得しており、200社を対象とする（抽出方法詳細については4.2節を参照されたい）。

表11で興味ある変数である交差項（「合併前の両行取引あり×L4.ln(総資産)」）を見ると、1列目、2列目、及び3列目の係数の符号は正となっており10%の統計的有意水準を満たす。経済的有意性の観点から1列目の交差項に着目すると、値は0.134となっており、これは合併前の段階で両行取引がある企業は親和銀行取

引のみの企業と比較し、1%総資産が大きい企業であるほど、売上成長率が13.4%程度上回ることを意味する。換言すれば、合併前の段階で規模の大きい企業ほど、合併前の両行取引がある場合には両行の合併は売上成長の観点でプラスに寄与していることを意味する。同様の傾向は合併前の段階で十八銀行のみとの取引

関係であった企業と比較しても捉えられる（ただし、4列目の係数は統計的に有意でない）<sup>26</sup>。別の観点から見て、合併前の銀行取引関係を表す変数「合併前の両行取引あり」についての限界効果は1列目では $-1.763+0.134 \times$ 「L4.ln（総資産）」であり、これは合併前の総資産規模で約5億1700万円を超える企業は合併前に両行取引があることで売上成長がプラスとなっていることを表す。したがって、本検証で用いた企業の平均的な傾向としては合併前の段階で両行との取引がある企業においては企業規模が大きい企業ほど合併後に相対的にプラスの売上成長を遂げていることが示唆される。他方、1行目の「L4.ln（総資産）」単独の係数をみると全ての結果において負の値をとっていることから、合併前に片側銀行とのみ取引をしていた企業においては企業規模が大きいほど、逆に売上成長が抑制されていた可能性が示唆される。

## 5 おわりに

長崎県内の地方銀行である親和銀行と十八銀行の統合・合併事例（FFGによる十八銀行の子会社化（統合）とその後の子会社同士となった親和銀行と十八銀行の合併）は特異なものであった。第1段階となる統合は当初2017年4月に予定されていたが、公正取引委員会の統合事前審査が長引き、結局延期を重ね、当該統合は2019年10月に実施された。その背景にあったのは統合以後の銀行グループとしての市場占有率の高さであった。実際、帝国データバ

ンクによる調査によれば、合併完了以後の2022年において十八親和銀行をメインバンクとする企業は長崎県全体で84.30%となっており、この数字は全国的に見ても特別に高い。しかし、学術的な知見に基づくと、銀行貸出市場における集中度や占有度合いと銀行競争の程度状態は必ずしも単調な関係ではないことに加え、銀行貸出市場の競争自体が企業にもたらす影響も一様ではない。当該影響を左右するのは銀行並びに企業両者の置かれた状況である。

そこで、本稿では実際に長崎県内の銀行貸出市場の実態がどのような性格を有しており、合併銀行の置かれた状況を確認のうえ、企業側にとっての受け止め方を質的、定量的に考察している。質的な面ではインタビュー調査を実施し、定量的な面では企業データを用いて銀行合併の企業のパフォーマンスへの影響について検証を試みている。その結果、1) 合併両行は互いに優劣つけ難い銀行としての立ち位置におり、力が拮抗している中で競合していたこと、2) 両行の競合関係については実際に現地の一部経営者の目から見て過度なものであった可能性が示唆されること、3) 銀行合併の影響は、合併前時点で両行と取引があり企業規模が大きい企業ほどより売上成長に結びつくこと等が見いだされる。

ただし、本稿で行った今回の企業パフォーマンス分析に関する回帰結果についての解釈については留意点がある。まず、銀行の競争環境自体がどのようなものであったかについては直接

26 頑健性検証のため、他の金融機関の影響を考慮するため、実質的影響を及ぼしたと考えられる、JFCとの合併前後の取引関係についての変数をコントロール変数（銀行合併前（2019）のJFCとの取引有無と合併後（2021年）の取引有無に応じ、4つのカテゴリー変数を作成し各々ダミー変数として導入する）として加えたところ、第3列目の交差項の統計的有意性が落ちる。ただし、ダミー変数が変数として多くなることに伴う多重共線性は排除できない。そのため、全体の傾向は変わらないと判断する。

の計測をしておらず、当該変化は織り込んでいない。また、長崎県の状況と他の地域の状況を含んだサンプルで検証することがより頑健性を高めるはずである。さらに、金利水準含む、企業の金融環境の制約的状況の程度については計測できておらず、学術的、政策的観点からもより研究を深めるべき領域である。

#### 【参考文献】

- Angelini, P., R. Di Salvo, and G. Ferri, 1998, Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationships and credit cooperatives, *Journal of Banking & Finance* 22, 925-954.
- Arnoud, W. A. Boot, and Anjan V. Thakor, 2000, Can relationship banking survive competition?, *The Journal of Finance* 55, 679-713.
- Beck, Thorsten, Olivier De Jonghe, and Glenn Schepens, 2013, Bank competition and stability: Cross-country heterogeneity, *Journal of Financial Intermediation* 22, 218-244.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Ross Levine, 2006, Bank concentration, competition, and crises: First results, *Journal of Banking & Finance* 30, 1581-1603.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic, 2004, Bank competition and access to finance: International evidence, *Journal of Money, Credit and Banking* 627-648.
- Berger, Allen N., Leora F. Klapper, and Gregory F. Udell, 2001, The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses, *Journal of Banking & Finance* 25, 2127-2167.
- Berger, Allen N., and Lamont K. Black, 2011, Bank size, lending technologies, and small business finance, *Journal of Banking & Finance* 35, 724-735.
- Berger, Allen N., Astrid A. Dick, Lawrence G. Goldberg, and Lawrence J. White, 2007, Competition from large, multimarket firms and the performance of small, single-market firms: Evidence from the banking industry, *Journal of Money, Credit and Banking* 39, 331-368.
- Berger, Allen N., Leora F. Klapper, and Rima Turk-Ariss, 2009, Bank competition and financial stability, *Journal of Financial Services Research* 35, 99-118.
- Berger, Allen N., Anthony Saunders, Joseph M. Scalise, and Gregory F. Udell, 1998, The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending, *Journal of Financial Economics* 50, 187-229.
- Berglöf, Erik, and Gerard Roland, 1995, Bank restructuring and soft budget constraints in financial transition, *Journal of the Japanese and International Economies* 9, 354-375.
- Berglöf, Erik, and Gérard Roland, 1997, Soft budget constraints and credit crunches in financial transition, *European Economic Review* 41, 807-817.
- Black, Sandra E., and Philip E. Strahan, 2002, Entrepreneurship and bank credit availability, *The Journal of Finance* 57, 2807-2833.

#### 謝辞

本研究において長崎県佐世保地域の企業に対してインタビュー調査を行ったが、快くお引き受け頂いた当該企業の経営者やご担当の方々には深く感謝申し上げます。なお、本稿は岩木が日本学術支援機構から助成（課題番号23K12505「銀行業を取り巻く変化が企業にとっていかなる意味を有するか」）を受けて実施された研究の成果の一部である。言うまでもなく、本稿にあり得べき誤りは筆者らの責に帰す。



- Boot, Arnoud W. A., 2000, Relationship banking: What do we know?, *Journal of Financial Intermediation* 9, 7-25.
- Boot, Arnoud W. A., and Anjan V. Thakor, 2000, Can relationship banking survive competition?, *The Journal of Finance* 55, 679-713.
- Boyd, John H., and Gianni De Nicoló, 2005, The theory of bank risk taking and competition revisited, *The Journal of Finance* 60, 1329-1343.
- Cao, Melanie, and Shouyong Shi, 2001, Screening, bidding, and the loan market tightness, *Review of Finance* 5, 21-61.
- Cole, Rebel A., 1998, The importance of relationships to the availability of credit, *Journal of Banking & Finance* 22, 959-977.
- Degryse, Hans, and Steven Ongena, 2007, The impact of competition on bank orientation, *Journal of financial intermediation* 16, 399-424.
- Dell'Ariccia, Giovanni, and Robert Marquez, 2004, Information and bank credit allocation, *Journal of Financial Economics* 72, 185-214.
- Diamond, Douglas W., 1984, Financial intermediation and delegated monitoring, *The Review of Economic Studies* 51, 393-414.
- Fukuda, Shinichi, and Satoshi Koibuchi, 2006, The impacts of "shock therapy" under a banking crisis: Experiences from three large bank failures in japan, *Japanese Economic Review* 57, 232-256.
- Fukuda, Shinichi, and Satoshi Koibuchi, 2007, The impacts of "shock therapy" on large and small clients: Experiences from two large bank failures in japan, *Pacific-Basin Finance Journal* 15, 434-451.
- Gobbi, G., and E. Sette, 2013, Do firms benefit from concentrating their borrowing? Evidence from the great recession, *Review of Finance* 18, 527-560.
- Harhoff, Dietmar, and Timm Körting, 1998, Lending relationships in germany – empirical evidence from survey data, *Journal of Banking & Finance* 22, 1317-1353.
- Haubrich, Joseph G., 1989, Financial intermediation: Delegated monitoring and long-term relationships, *Journal of Banking and Finance* 13, 9-20.
- Hauswald, Robert, and Robert Marquez, 2006, Competition and strategic information acquisition in credit markets, *Review of Financial Studies* 19, 967-1000.
- Houston, Joel, and James Christopher, 1996, Bank information monopolies and the mix of private and public debt claims, *The Journal of Finance* 51, 1863-1889.
- Iwaki, Hiromichi, 2019, The effect of debt market imperfection on capital structure and investment: Evidence from the 2008 global financial crisis in japan, *The Quarterly Review of Economics and Finance* 74, 251-266.
- Lapteacru, Ion, 2014, Do more competitive banks have less market power? The evidence from central and eastern europe, *Journal of International Money and Finance* 46, 41-60.
- Leon, Florian, 2015, Does bank competition alleviate credit constraints in developing countries?, *Journal of Banking and Finance* 57, 130-142.
- Maskin, Eric S., 1996, Theories of the soft budget-constraint, *Japan and the World Economy* 8, 125-133.
- Mayer, Colin, 1988, New issues in corporate finance, *European Economic Review* 32, 1167-1183.
- Ogura, Yoshiaki, 2010, Interbank competition and information production: Evidence from the interest rate difference, *Journal of Financial Intermediation* 19, 279-304.
- Ogura, Yoshiaki, 2012, Lending competition and credit availability for new firms: Empirical study with the price cost margin in regional loan markets, *Journal of Banking & Finance* 36, 1822-1838.
- Peek, Joe, and Eric S. Rosengren, 1998, Bank consolidation and small business lending: It's not just bank size that matters, *Journal of Banking & Finance* 22, 799-819.
- Petersen, Mitchell A., and Raghuram G. Rajan, 1994, The benefits of lending relationships: Evidence from small business data, *The Journal of Finance* 49, 3-37.
- Petersen, Mitchell A., and Raghuram G. Rajan, 1995, The effect of credit market competition on lending relationships, *The Quarterly Journal of Economics* 110, 407-443.

- Rajan, Raghuram G., 1992 , Insiders and outsiders: The choice between informed and arm's-length debt, *The Journal of Finance* 47, 1367-1400.
- Rice, Tara, and Philip E. Strahan, 2010, Does credit competition affect small - firm finance?, *The Journal of Finance* 65, 861-889.
- Sapienza, Paola, 2002, The effects of banking mergers on loan contracts, *The Journal of Finance* 57, 329-367.
- Schaeck, Klaus, Martin Cihak, and Simon Wolfe, 2009, Are competitive banking systems more stable?, *Journal of Money, Credit and Banking* 41, 711-734.
- Slovin, Myron B, Marie E Sushka, and John A Polonchek, 1993, The value of bank durability: Borrowers as bank stakeholders, *The Journal of Finance* 48, 247-266.
- Stein, Jeremy C, 2002, Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms, *The journal of finance* 57, 1891-1921.
- Stiglitz, Joseph E, and Andrew Weiss, 1981, Credit rationing in markets with imperfect information, *The American economic review* 71, 393-410.
- Strahan, Philip E., and James P. Weston, 1998, Small business lending and the changing structure of the banking industry, *Journal of Banking & Finance* 22, 821-845.
- Uchino, Taisuke, and Iichiro Uesugi, 2022, The effects of a megabank merger on firm-bank relationships and loan availability, *Journal of the Japanese and International Economies* 63.
- Wang, Xiaodong, Liang Han, and Xing Huang, 2020, Bank competition, concentration and eu sme cost of debt, *International Review of Financial Analysis* 71.
- Yafeh, Yishay, and Oved Yosha, 2001, Industrial organization of financial systems and strategic use of relationship banking, *Review of finance* 5, 63-78.
- 岩木宏道, 2016, 銀行の融資姿勢が企業の資金調達行動に及ぼす影響, *金融経済研究* 18-43.
- 植杉威一郎, 2022. 中小企業金融の経済学 (日本経済新聞出版) .
- 内田浩史, 2010. 金融機能と銀行業の経済分析 (日本経済新聞出版社) .
- 尾島麻由実, 2018, 地域金融機関における競争激化と金融の安定性, *金融経済研究* 1-18.
- 式見雅代, 2012, 企業の創出, 規模と銀行間競争, 地域経済研究: 広島大学大学院社会科学研究所附属地域経済システム研究センター紀要 43-60.
- 城田真琴, 2016. Fintech の衝撃: 金融機関は何をすべきか (東洋経済新報社) .
- 帝国データバンク, 2018, (2018年8月24日付) 特別企画: 長崎県内のメインバンク調査.
- 帝国データバンク, 2023, (2023年2月15日付) 長崎県内企業メインバンク動向調査 (2022): 十八親和銀行県内シェア 84.3
- 帝国データバンク, 2024, (2024年1月16日付) 長崎県内企業「メインバンク」動向調査 (2023) .
- 日経速報アーカイブス, 2016, (2016年2月26日付) ふくおかFG・十八銀統合 17年4月、地銀首位に.
- 日本経済新聞朝刊, 2017, (2017年7月26日付) ふくおかFG・十八銀、統合無期延期 公取委に打開策提示へ.
- 日本経済新聞朝刊, 2018a, (2018年3月15日付) 長崎地銀統合 遠い雪解け.
- 日本経済新聞朝刊, 2018b, (2018年8月25日付) 地銀再編に「長崎モデル」 公取委、九州2行の統合承認 借り換えでシェア調整.
- 日本経済新聞朝刊, 2018c, (2018年08月31日付) 「独占」懸念 ゆれた10年.
- 吉野直行, 平賀一希, 真鍋雅史, 2017, 地域金融市場では、寡占度が高まると貸出金利は上がるのか, 金融庁金融研究センター Discussion Paper Series DP 2016-5.

# 中小企業組合による組合員のための 人手不足対策支援の限界と可能性 —新規雇用と定着の視点から—

川 島 宜 孝  
(商工総合研究所)  
主任 研究 員

## < 要 旨 >

- 本稿では、深刻化する中小企業の人手不足問題への解決策の一つとして、新規雇用や定着の視点から、中小企業組合がどのように組合員企業のニーズを汲み取り、人手不足解消につながるような支援を行っているのかについて、中小企業組合や組合員企業へのインタビューを通して明らかにし、組合員の支援に対するインプリケーションを示していくことを目的とする。
- 中小企業組合の組合員である中小企業のニーズが時代とともに変化し多様化する中、足元では物価上昇にともなう価格転嫁や生産性向上による賃上げが重要課題となっている。さらに、特に中小企業における人手不足が喫緊の経営課題となっているものの、知名度や信用力が劣る中小企業単独での新規雇用は大企業に比べて非常に困難なことが先行研究により指摘されている。そのような中、中小企業の連携組織である中小企業組合は、組織化効果を活用することにより企業の小ささなどに起因する不利益を改善し、新規雇用や定着にも貢献できるのではないかとの問題意識をもった。
- 消費者の購買行動のプロセスモデルをフレームワークとする研究としてAIDMAやAISASがあげられる。本稿ではそのフレームワークを、採用活動並びに中小企業組合による組合員の新規雇用にかかる支援活動事業の分析に援用することで、支援活動がAIDMAやAISASのどの段階に相当するのか、どのような効果があるのかなど組合の支援活動の共通点について検証している。但し、新規雇用や定着は最終的には組合員である受け入れ先企業の問題であり、組合の支援には当然ながら限界がある。そのため、組合員企業の企業努力や対策を促すような変化が副次的に起こってこそ、より高い効果を発揮するものではないかとの仮説を設定した。
- インタビュー結果からは、合同企業セミナーや大学・高校の授業への組合員講師派遣など多様な支援の中で、組合員が組合による支援策への参加を契機に、自発的あるいは組合員同士の刺激により自社の魅力や技術力を再認識し、自社の魅力等を自信と情熱をもって伝えられるような変化を生み出していた。その結果、組合の支援の限界を超えて組合員企業の採用に関する課題の解決（直接学生等と交流することで深い接点ができ、知名度や信用力が向上するとともに、自社の魅力整理、経営者の関与強化）にもつながり、新規雇用に関して相乗効果を発揮していたことが分かった。そして、同時に変化が企業価値向上にもつながっているとの示唆が得られた。

## はじめに

- 1 中小企業組合の人手不足対策支援に関連する共同事業の機能
  - 1.1 人手不足対応になぜ中小企業組合なのか（1社では難しい課題）
  - 1.2 中小企業組合の主な共同事業と人手不足支援との関係
- 2 問題意識ならびに先行研究のサーベイと仮説設定
  - 2.1 問題意識（リサーチクエスチョン）
  - 2.2 先行研究のサーベイと仮説設定

## 3 ケーススタディ

## 3.1 事例研究

【事例A】茨城県菓子工業組合、菓笑 堀江製菓

【事例B】協同組合鳥取卸センター、株式会社モリックスジャパン

【事例C】協同組合青森総合卸センター、株式会社マツダアンフィニ青森

## 3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

## おわりに（結論）

## はじめに

わが国では、人口減少、少子高齢化が急速に進むなか、特に中小企業における人手不足が大きな課題となっている。一口に人手不足と言ってもその内容は様々であるが、新卒者の正規採用が非常に難しいという点が、中小企業における最大の課題といえよう。

そこで、人手不足の状況を複数の統計から確認したい。代表的な統計として総務省の「労働力調査」、厚生労働省の「職業安定業務統計」や「雇用動向調査」、日本銀行の「全国企業短期経済観測調査（短観）」の雇用人員判断DIがあげられる。労働力調査と職業安定業務統計によれば、2023年の失業率は2.6%と低く、また有効求人倍率（年平均）は1.31倍と1倍を超えており、この傾向がここ数年継続していることを考慮すれば、日本全体として人手不足にあることが窺われる（**図表1**）。雇用動向調査から欠員率をみると従業員100人未満の中小企業

ほど欠員率が高い傾向がみられることから（**図表2**）、人手不足は大企業よりも中小企業にとっての課題といえよう。労働力調査から、生産年齢人口（15～64歳）と労働力人口（15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口）を基に分析すると、生産年齢人口は1997年をピークに減少を続ける一方、労働力人口は2012年をボトムに増加していることがわかる（**図表3**）。これは女性および増加傾向にある65歳以上人口の労働参加が高まったことによるものと考えられ、日本の人口減少が続くなか、女性および65歳以上の労働者が労働力不足を補ってきたものといえよう。最後に日銀短観の雇用人員判断DIからは、2013年に中小企業のDIがマイナスに転じて以降、マイナスが続くとともにその幅も大きくなっており大企業も含め人手不足感が非常に強い状況にある。また、常に大企業よりも中小企業のマイナス幅が大きいという特徴がみてとれる（**図表4**）。

上記以外にも、若年層の就業意識の変化に伴う就業意欲低下などを原因とした正規雇用の



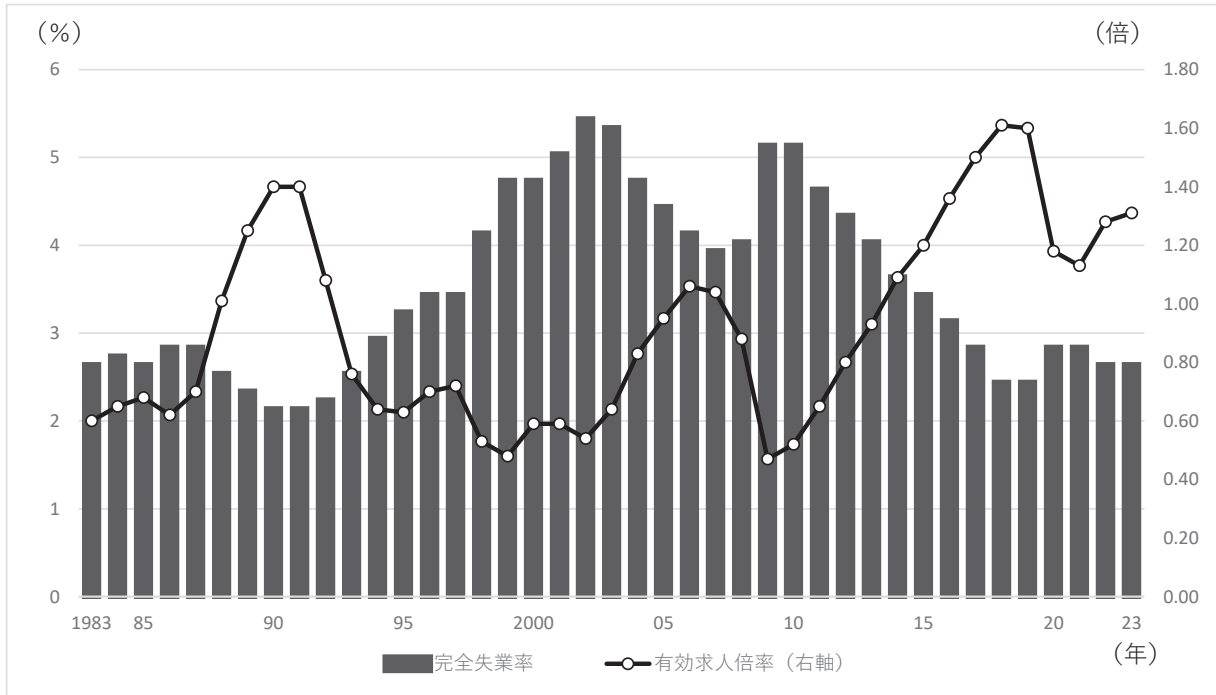
減少、自動車運送業等特定業種での技能・資格不足等、いくつもの原因があげられる。人手不足対策として、大企業でも従前のような新卒採用に拘らない中途採用の積極化に舵を切るとともに、非正規雇用のパートタイム労働者、派遣労働者、シニアなどの有期契約労働者の活用を図ってきた。また、雇用延長や外国人労働者の活用等も行い人手不足への対応を図ってきた。しかし、少子高齢化に代表される人口動態の変化に起因して労働市場において「労働供給制約」が進む中、各種統計で見てきたように足元では大企業における人手不足感も強まっており、一般的に労働条件が劣ることが多い中小企業では大企業以上に人手不足が深刻な問題になっているものと考えられる。

労働市場の変化等もあり中小企業の課題認識が変化する中、組合員が中小企業組合に期待するニーズも変化しており、人手不足対応への支援をはじめとする組合員のニーズ変化への対応は中小企業組合としても必須となっている。そもそも中小企業組合制度とは、中小企業の事業者などが組織化し、共同購買事業、共同生産・加工事業、共同研究開発、共同販売事業、金融事業などの共同事業を通じて、技術・情報・人材等個々では不足する経営資源の相

互補完を図るための制度である。最近では、共同購買事業等による経済的メリットが縮小し中小企業組合数も減少傾向にあるが、一方で共同求人や人材教育事業など組合員の人手不足対応への支援が組合事業として期待されている。ここでは、メンバーの危機は組合の危機でもあるとの前提のもと、組合事業として組合員の人手不足対応への支援を行う中小企業組合へのインタビューを通して、組合員の人手不足対策に対し、組合というビークルの利点をどう活かして対応しているのかを明らかにすることを目的とする。

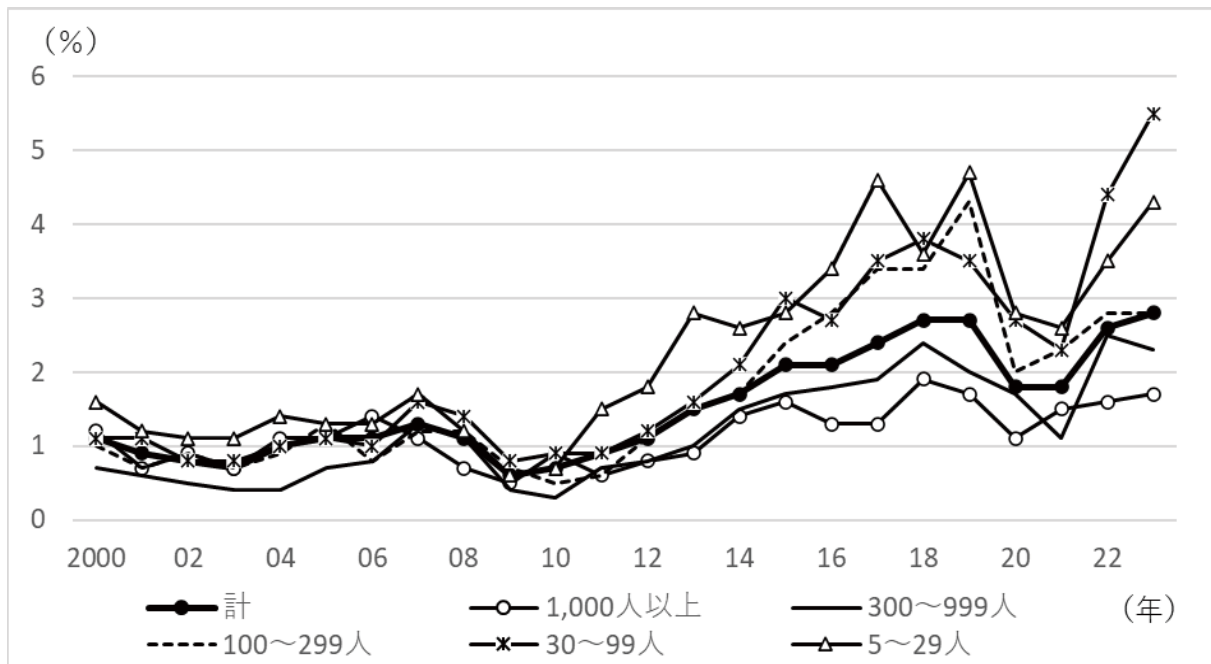
本稿では、まず第1章で、中小企業組合の人手不足対策支援に関連する共同事業の機能と役割について確認する。続く第2章で、本研究の問題意識及び先行研究のサーベイから仮説設定を行い、第3章で、ケーススタディとして組合員への人手不足対策として新規雇用・定着支援を行う中小企業組合に対してのインタビューをもとに分析を試みることにする。最後に、新規雇用・定着自体が最終的には個社の問題であるがゆえに起こる中小企業組合による新規雇用支援の効用と限界、さらにその可能性についてインプリケーションを示していくものとする。

(図表1) 完全失業率、有効求人倍率の推移 (年平均)



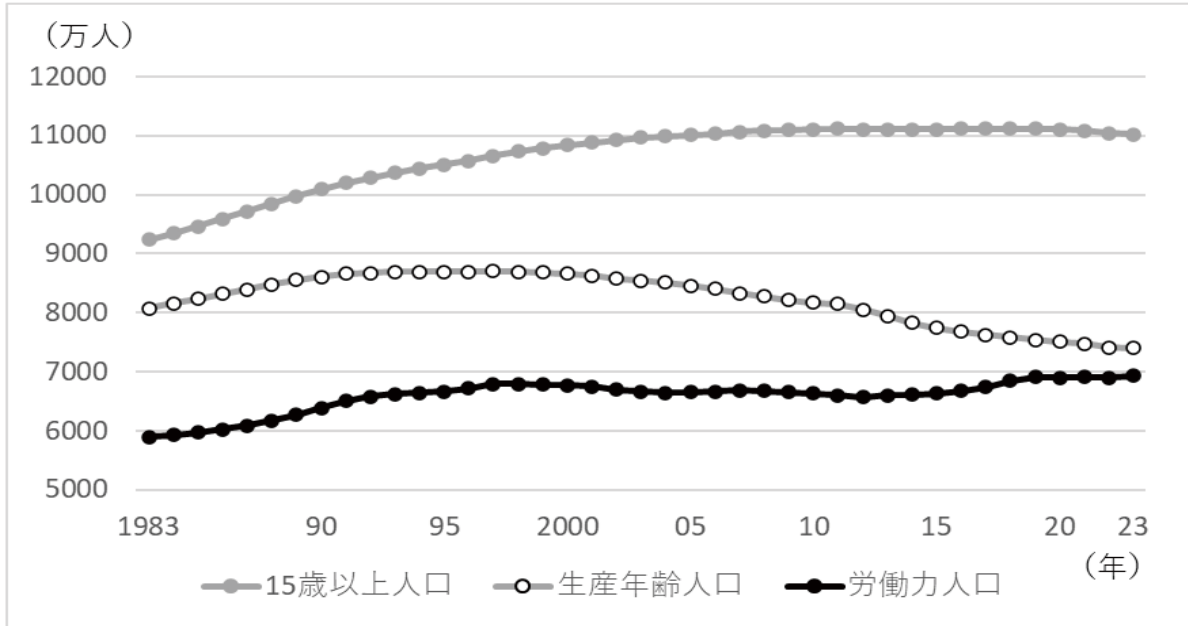
(出所) 総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」により筆者作成

(図表2) 企業規模別欠員率の推移



(出所) 厚生労働省「雇用動向調査」により筆者作成  
 (注) 欠員率 = 6月末の未充足求人数 ÷ 6月末の常用労働者数

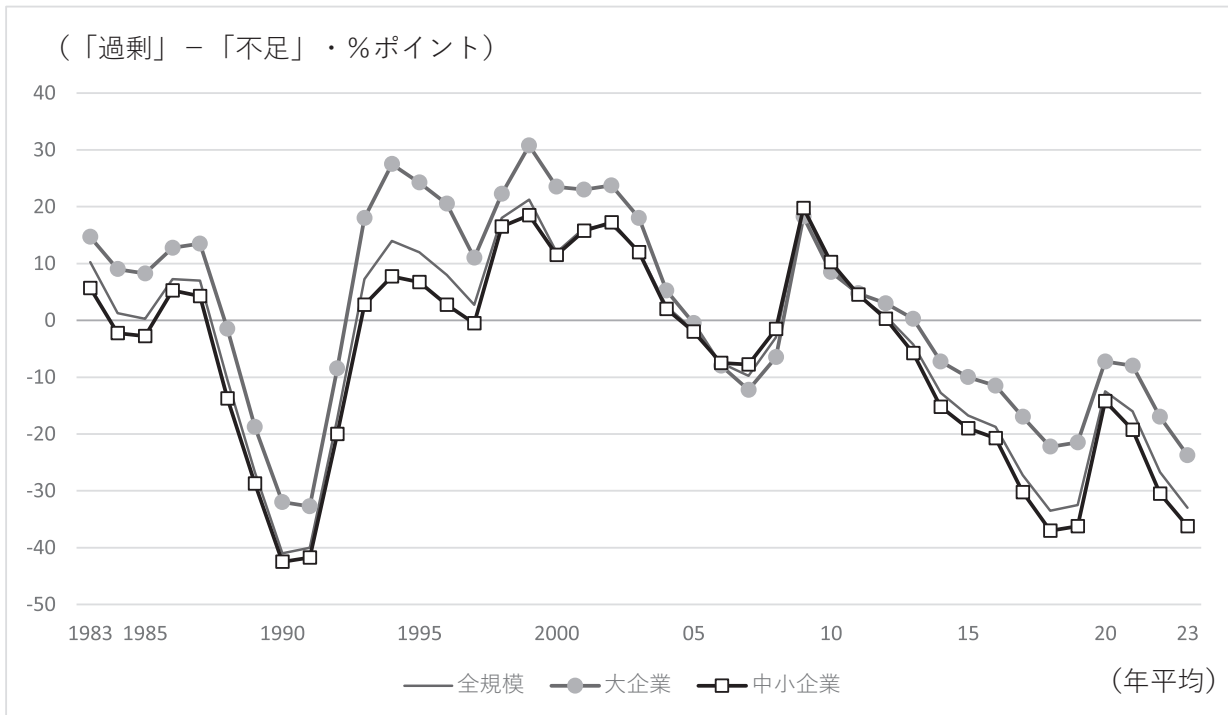
(図表3) 15歳以上人口、生産年齢人口と労働力人口の推移



(出所) 総務省「労働力調査」より筆者作成

(注) 東日本大震災の影響により、2011年は補完的に推計した値(2015年国勢調査基準)

(図表4) 雇用人員判断DIの推移(年平均)



(出所) 日本銀行「企業短期経済観測調査」に基づき筆者作成

(注1) DIは3、6、9、12月の平均値

(注2) 資本金10億円以上を大企業、同2千万円以上1億円未満の企業を中小企業とする

## 1 中小企業組合の人手不足対策支援 に関連する共同事業の機能

本章では、個別企業の課題である人手不足対策になぜ中小企業組合の活用なのか、その理由を確認したうえで、中小企業組合における主要な共同事業の種類とその概要を確認したのち、人手不足対策に関連する共同事業の機能について整理する。

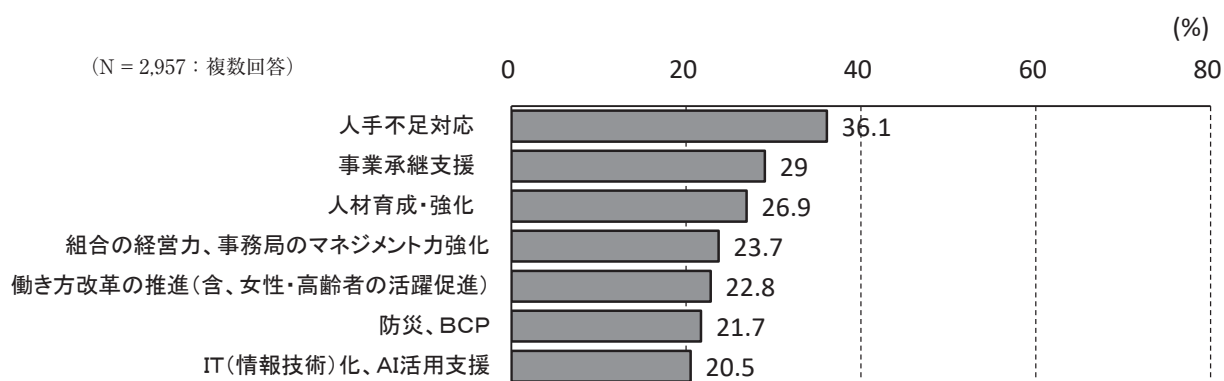
### 1.1 人手不足対応になぜ中小企業組合なのか (1社では難しい課題)

最近では、共同購買事業等を通じた組合員の経済的メリットが縮小したことなどから、中小企業組合数も減少傾向にあるものの、一方で組合員のニーズ変化などから、共同求人や人材教育事業など組合員の人手不足対応への支援が組合共同事業として期待されている。2020年版組合実態調査報告書によれば、今後求め

られる組合員支援内容として「人手不足対応」が36.1%と最上位となっており（図表5）、組合員ニーズの変化を捉えて、中小企業組合が組合員の人手不足について強い課題認識を持っていることが窺える。

そもそも、中小企業個社の問題であるはずの人手不足対応になぜ組合による支援が必要となるのか。理由は複数あるものと考えられが、個社の課題として代表的な理由としては、①大企業に比べ知名度や信用力が劣ること、②経営資源が大企業に比べ乏しいこと、③採用に関する知見が大企業に比べ乏しいこと、などがあげられよう。これらの課題解決に当たり中小企業組合の組織化による信用力補完機能や、経営資源の補完機能を用いて組合員の採用工程に係る支援を行うことは、組合員ニーズに応えるのと同時に、組合の存在感の向上にも資することとなる。

(図表5) 今後求められる組合員への支援内容



(出所) 商工中金・商工総合研究所「組合実態調査報告書 2020年版」P.31 より回答率の高い項目を抜粋



## 1.2 中小企業組合の主な共同事業と人手不足支援との関係

全国中小企業団体中央会の「中小企業組合ガイドブック」や各都道府県中小企業団体中央

会のホームページなどを参考に、中小企業組合の実施する主な共同事業の概要をまとめると以下ようになる。

事業名	事業の概要
共同購買事業	組合員に必要な資材等を組合がまとめて購入し、組合員に供給する事業。仕入先との交渉力が強化され、仕入価格の引下げ、代金決済条件などの取引条件の改善、購入品の規格・品質の均一化などができる。多くの業種で実施され、組織化のメリットが比較的実現しやすい事業といえる
共同受注事業	組合が窓口となり注文を受け、組合員が仕事を行い、組合が納品する事業で、組合員に注文を斡旋する形態もある。官公需適格組合が実施する行政等からの官公需共同受注事業が代表的で、大口発注先の開拓など販路の拡張や取引条件の改善などが図られ、組合員の技術力向上にもつながる
共同販売事業	組合員が生産した製品を組合がまとめて販売する事業。販売価格や決済条件が有利になるほか、大口需要先の開拓など、販路の拡大を図ることができる
共同生産・加工事業	組合が、高額・大型の新鋭施設等を導入し、組合員が必要とするものを生産・加工し、組合員に供給する事業。原価の引き下げ、規格の統一、品質の向上、設備の効率化が可能となる
共同検査事業	組合員の製品、設備、原材料等について、その品質・性能、仕事の完成状況などを検査する事業。品質の維持・改善、規格の統一、仕事内容の評価を高めることができる
市場開拓・販売促進事業	市場開拓事業は、組合員の製品や取扱商品などの販路の維持拡大を図るために、共同で市場調査や展示会を開催する事業。販売促進事業には、広告・宣伝事業、共同売出し事業、クレジット事業などがある。組合が中心となってブランド化を進め、全国規模でPRしている事例もみられる。個々の企業では採算が合わない、品揃えができないなどの理由で実施することが困難な場合、共同で行うことにより可能となる
研究開発事業	組合が研究施設を設置する、または公的な試験研究機関等に研究を委託するなどして、組合員が単独で行うのが困難な調査研究や研究開発を行う事業。製品・技術・意匠・作業方法・販売方法の改善・開発などを行うことができる
人材育成事業	組合員をはじめ、その後継者、組合員企業の管理者などを対象に計画的・体系的に教育研修等を行うことで、人材を育成する事業。人材育成は、企業経営の基本をなすもので、特に最近では、情報力、技術力、マーケティング等のソフトな経営資源の充実を図る必要から、この事業の重要性が一層高まっている
情報提供事業	組合員の経営に役立つ市場等の需要動向、技術情報、業界情報、経営管理情報等を集集し、組合員に提供する事業のこと。また、組合の共同事業に役立つ情報の収集や、組合をPRするための情報を組合員や関係方面へ発信することも、組合の情報化事業として大切な分野となっている
共同労務管理事業	組合員の従業員の確保・定着あるいは能力の向上などを図るため組合員が行う労務管理の一部を組合が代って行う事業。労働時間短縮、福利厚生等の労働条件、安全衛生、作業環境等の改善が図られる。また、従業員の知識・技能等の向上を図るための教育・訓練なども行われている
福利厚生事業	組合員の私生活面の向上を図るための事業で、健康診断、慶弔見舞金の給付、親睦旅行、レクリエーション活動などがある。組合員の融和、組合への参加意識、協調性の高揚等に効果がある
外国人技能実習生共同受入事業	組合が監理団体となって技能実習生を受け入れ、実習実施者である組合員企業で実習を行うことで、我が国で開発され培われた技能・技術・知識の開発途上国等への移転等を目的とする事業。監理団体となるための許可等、事業実施にあたっては一定の要件が必要となる
金融事業	組合員の事業資金の調達を目的とする事業。組合が金融機関から資金を借り入れ、組合員に転貸するケースや、組合の斡旋により組合員が金融機関から直接借り入れるケースがある
債務保証事業	組合員が顧客や仕入先等と取引する際に、組合がその取引の債務を保証する事業。組合員の取引の円滑化と拡大を図ることができる

以上が、これまでの代表的な共同事業となる。全国中小企業団体中央会等では新たな組合の共同事業についても言及しており、「これまで時代の変化に対応して新しい事業が生まれており、地域の中小企業が生き残っていくためには、経営環境の変化に対応する新たな事業として、組合にも組合員の新たな戦略展開をバックアップする事業活動の展開が求められている。特にインターネットを活用した共同販売等の情報戦略、地域ブランドの開発と発信、海外市場調査、ものづくり技能の承継等は喫緊の課題であり、組合として積極的な対応が望まれる」としている。そして、足元の環境変化により上記に加え、労働供給制約を受けた人手不足問題も喫緊の課題としてあげられよう。

本稿では、組合員の人手不足対策、特に新規雇用と定着への組合支援を研究対象とするが、上記の代表的な共同事業の中では網羅できていないものと思われる。新規雇用に係る直接的かつ代表的な支援としては共同求人事業があげられるが、組合員企業を学生等に知ってもらい応募のきっかけを作るような活動も新規雇用に係る間接的な支援と考えられ、情報提供事業の一部といえよう。また、人材育成事業や共同労務管理事業、福利厚生事業も定着や労働条件の向上に資することから間接的な支援に相当するものと考えられる。したがって間接的な支援を含めると多くの共同事業が新規雇用に影響を与えているものといえよう。

さらに、共同生産・加工事業なども組合が高額・大型の新鋭施設等を導入し組合員企業の生産性向上に資するものであれば、人手不足問題の支援につながるものであるが、本稿では、

前述のように組合員の新規雇用への組合支援を主な研究対象とすることから、新規雇用と定着以外は補完的な情報収集に止めるものとした。

## 2 問題意識ならびに先行研究のサーベイと仮説設定

### 2.1 問題意識（リサーチクエスチョン）

商工中金・商工総合研究所（2020）の組合実態調査報告書では、中小企業組合が今後新規に取り組みたい共同事業として、教育訓練・人材開発、外国人技能実習生受入、異業種交流・企業連携・産学官連携・共同求人、市場調査・販路開拓の順となっており、人的資源への関心の高まりが窺えると指摘している。

一方で、中小企業1社では新規雇用は非常に困難であると企業側の視点で指摘する先行研究がある。中小企業庁（2017）の「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ」によれば、その理由を「若者をはじめとする強大大企業志向や、大企業との賃金格差、強い離職傾向、知名度の低さ等の一定のハンディがある」と指摘している。また、永野（2016）は、「労働市場がタイトになる中で、中堅・中小企業や準大手でもいくつかの業種の企業では採用難によって計画人数が確保できなくなっていた。このような規模による違いは採用のみならずインターンシップに関しても現れていた。企業規模間格差は、特に採用に関わることに 대해서는大きいといえるだろう」としている。

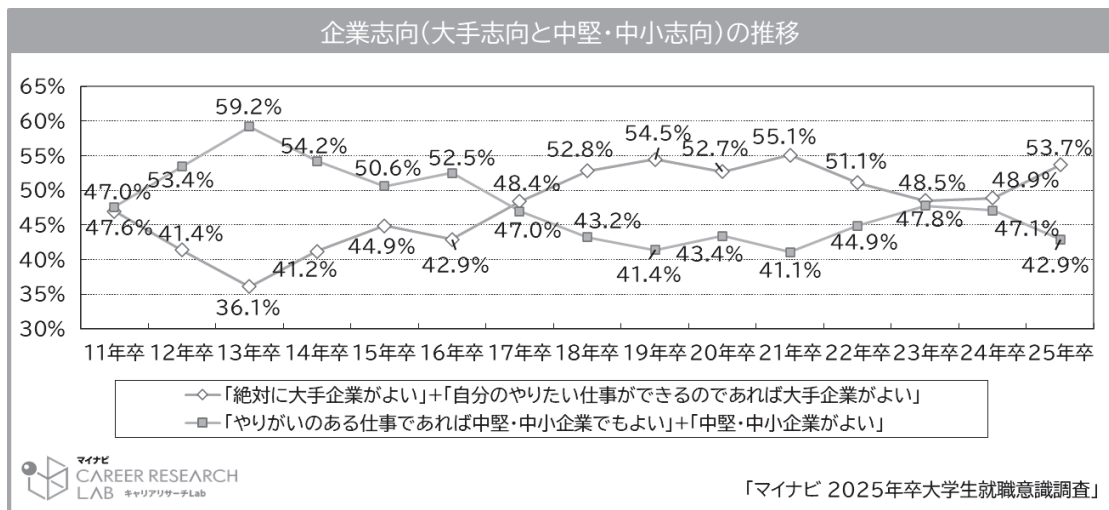
求職者については、マイナビ2025年卒大学生就職意識調査によれば、大手志向（「絶対に

大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」)が53.7%で、中堅・中小志向(「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい」)よりも多い(図表6)ものの、「絶対に大手企業がよい」という回答は9.8%に止まっている。また、就職観では、「楽しく働きたい(38.9%)」、「個人の生活と仕事を両立させたい(24.5%)」、「人のためになる仕事をした(10.9%)」が上位で推移し大学生の就職観となっている。企業選択のポイントとしては、「安定している」が49.9%で最多、「自分のやりたい

仕事(職種)ができる」が28.6%、「給料が良い」が23.6%と続いている。必ずしも大企業でなければならないという訳ではなく「安定」や「やりがい」、「ライフワークバランス」が重視されているといえるため、中小企業においてはこのような層へのアプローチが求められよう。

また、多くはないものの一定数の地元志向の大学生が存在することや、学校推薦で一人一社制の高校生も一般的に地元志向が強いと思われることから、地元に着した中小企業はその選択肢と考えられる。

(図表6) 企業志向(大手志向と中堅・中小志向)の推移 (N=39,190)



(出所) マイナビ 2025年卒大学生就職意識調査

以上のように、中小企業組合は環境変化から人的資源への関心を高めている一方、中小企業は新卒採用にハンディを抱え苦勞している。そして、大学生の大手志向は引き続き強いものの「安定」「やりがい」「ライフワークバランス」を重視しており、必ずしも大企業でなければならないという訳ではないというのが現在の就職意識といえるのではないかと。

そのような中、中小企業の連携組織である中小企業組合(特に団地組合など地方での影響力が大きな組合)は、中小企業1社では認知度や信用力等に不安を感じる学生にも、公的な認可や支援を得て設立された組合という組織を利用することで信用力の補完が可能となり、加えて多くの情報を持つ組合だからこそ組合員の採用戦略(事前準備(ペルソナ設定や自社の魅



力洗い出し)・知名度向上・合同説明会・インターンシップ・内定後のフォロー方法)などにおいても組合員支援を可能とし、組織化効果を活用することにより、新規雇用や定着にも貢献できるのではないかとの問題意識をもった。雇用は、究極的には個社の問題であり、中小企業組合ができることには限界もあると考えられるが、有効事例を収集し、その対応の共通点を検証することで、中小企業組合による支援の可能性について考えていきたい。

## 2.2 先行研究のサーベイと仮説設定

購買行動のプロセスモデルをフレームワークとする研究としてAIDMAやAISASがあげられる(図表7)(注:AISASは、電通の登録商標です)。ここでは、購買行動と就職活動は、目的がモノやサービスなのか就職先なのかという違いはあるが、行動モデルとしては同様であると考えられ購買行動モデルをフレームワークとして採用した。AIDMA(Attention-Interest-Desire-Memory-Action)モデルは、アメリカのサミュエル・ローランド・ホールが、1924年頃に著書「Retail Advertising and Selling」の中で発表したもので、シンプルで親しみやすく、かつ市場が比較的単純であった時代には有益なモデルとされてきた。AIDMAの場合、Attention(注目・認知)が特に重要で、ここを強化することで最終的にAction(行動)へ繋がる確率が高くなるため広告等を強化し認知をアップさせることが重要だと指摘している。インターネットがなかった頃のテレビやラジオ、新聞、雑誌等が与える影響度は大きく、情報はこういったメディアからしか入手できなかった。

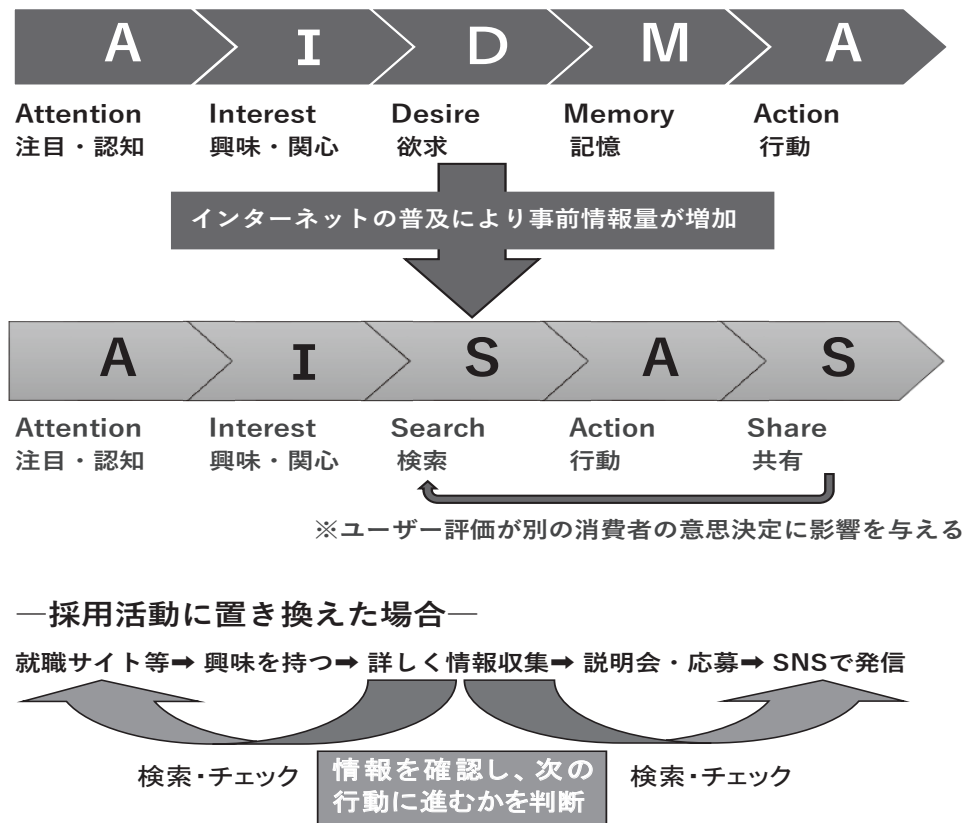
た。しかし、秋山・杉山(2004)はインターネットの普及により、消費者がネット上で検索し商品に関する情報を集め購入の意思決定を行い、またSNSなどを通じて自分の意見をシェアするという今日的な消費者の行動を捉え、AISAS(Attention-Interest-Search-Action-Share)という消費者行動モデルを提案している。AISASではAttention-InterestまではAIDMAと同様であるが、Attentionにおけるメディアの多様化とその後のSearch(検索)が大きなポイントで、インターネット検索して情報収集した結果、次の行動へ進むかどうかが決まるという特性を持ち、検索結果の情報にネガティブな情報を見つければ行動はそこで止まるし、判断するための情報が少ない場合も判断ができずに行動が止まる可能性が高くなる。検索の結果、ある程度納得する内容であれば、Actionへ繋がり、更に、次のプロセスであるShare(情報共有)へ進む傾向が強いのも特徴で、Shareされた情報が新たな消費者のAttentionやSearchの対象になるという流れとなっている。

購買行動モデルであるAISASを就職活動に置き換えた場合(図表7)、就職サイト等で認知し、特定の会社に興味を持ち、インターネットやSNS等で詳しく情報収集した上で、次に進むかどうかを判断し、説明会に参加したり募集に応募したりという行動となる。その結果をSNSで発信することで、別の就職活動者に影響を与えるものというのが、就職活動における求職者を対象としたモデルとなる。そのため、近年の採用においては、認知・興味を持ってもらう活動に加えて、インターネットの普及によ



る変化として、Search（検索）とShare（情報共有）を意識した対策が重要になると指摘しているものと考えられる。

（図表7）購買行動モデル「AIDMA」および「AISAS」



（出所）筆者作成

鬼丸（2009）によれば、中小企業における人材確保は、賃金や福利厚生面に関する企業間格差や資金力・業容の広がりや知名度の低さといった大企業と異なる多くの難しさを抱えていることが多い。大企業と競合している都市部において、中小企業が求める学歴・専門分野・経験・年齢階級を保持する労働者の採用が一般に困難であるため、採用時に資質や能

方面でばらつきのある人材の可能性をいかにして引き出し、専門性を高めていくかが企業発展の一つのポイントになるとし、社員を主体としたOJTとoff-JTの意識的な組み合わせは、教える側・教えられる側の両者の様々な面での成長につながっており、中小企業の人材育成を考える上で一つの示唆となろうと指摘している。つまり、大企業と違い中小企業では即戦力となる

ような人材確保は難しいことから、専門分野ではない人材を自社の先輩社員を活用して、いかに育てていくかが重要になると育成面から指摘しているものといえよう。

永野（2016）によれば、中堅・中小企業を中心にいくつかの企業では、採用難によって計画人数が確保できなくなっていた。しかし、そのことは規模の小さな企業では人材採用が不可能なことを意味しているのではない。それぞれの企業は独自の方法（地元大学との関係強化や採用活動開始時期を大企業の内定後の秋口に後倒し、インターンシップへの注力等で採用力を高める等）で、人材採用を成功させる工夫をしていた。そのような工夫を重ねることが、人手不足ではより重要になるだろうと指摘している。

さらに、中小企業が欲しい人材が採用できない、あるいは採用自体ができない理由として複数の人材紹介会社等が指摘しているのが、中小企業の採用は、経営状態に左右されることが多く、退職者の補填等が中心で計画性が薄かった。そのため、担当者が片手間で採用対応、採用したい人物像が不明確（ペルソナの設定不十分）、積極的な採用アプローチ（説明会、インターンシップ）不足、経営者の関与不足、自社の強み・魅力（労働条件や働きやすさなど他社との違い）の整理不足・PR不足等の状態が顕著であることをあげている。

最後に中小企業組合の先行研究について確認する。百瀬（1989）によれば、中小企業組合は「中小企業施策の受け皿機能」として、あるいは異質多元に存在する中小企業の「総意形成機能」として、中小企業のもつ問題性解決のために貢献してきており、個々の企業では弱

体な中小企業が、組織の力によって不利を是正し克服するために、中小企業組合があるとしている。また、協同組合の理念と本質は、中小企業者が「相互扶助の精神」に基づいて、自らの努力と自らの組織力で活路を拓くことによって経済的・社会的地位の向上を図ることであり、自主独立の組織経営体として組合体質を強化することだとしている。理念や本質は今でも変わることはないと思われ、組織の力によって不利を是正し克服することで新規雇用における中小企業の問題を解決し、相互扶助の精神のもと、大企業等との採用競争の中ではまとまりを持って協力していけるものではないだろうか。

本稿では、AIDMAやAISASによる購買行動のプロセスモデルのフレームワークを中小企業組合による組合員の新規雇用にかかる支援活動事業の分析に援用し、支援活動がAIDMAやAISASのどの段階に相当するのか、どのような効果があるのかなど組合の支援活動の共通点について検証しているが、新規雇用や定着は最終的には組合員である受け入れ先企業の問題であり、組合の支援には当然ながら限界がある。そのため、組合の支援に加え、組合員企業の企業努力や対策を促すような変化が副次的に起こってこそ、より高い効果を発揮するものではないかとの仮説を設定した。

### 3 ケーススタディ

本章では、仮説検証のためのケーススタディを実施した。インタビュー先としては、組合事業として組合員の人手不足対応への支援を行っている①茨城県菓子工業組合（農業高校とコラボ／製菓・製パンコースに和菓子実習過程が

新設されるのにあわせて組合員による出張講義（製菓実習）、②協同組合鳥取卸センター（中央会からの人材確保PR支援事業制度の紹介／制度を活用し組合活動・組合員企業と従業員のインタビューによる職場環境や仕事の内容紹介をYouTubeで配信し新たな求人戦略のきっかけづくりに成功）、③協同組合青森総合卸センター（県内4卸団地合同の共同求人、間屋町版インターンシップ／組合員企業の人材確保と若者の地元定着支援を目的とした合同企業説明会の開催、複数の企業を一度に体験できる多業種連携型インターンシップ等）を選定し、組合並びに組合員にインタビューを行ない、その内容についてまとめた。

具体的には、組合概要、組合員における人

手不足の現状と対応、組合による人手不足対策支援（人と人以外の支援（人手不足における供給制約の観点から「採用以外のその他の対応」として、「共同の機械化」（資本ストック部分）や「デジタル化」（技術進歩や効率化などの全要素生産性部分）などについても質問を行い、組合の対応状況を確認）、最後に、組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性等について半構造化インタビュー等を行った。ケーススタディでは、これらのインタビュー結果をもとに考察を試みることにしたい。なお、事例の内容は、取材時点の情報に基づくものである。

### 3.1 事例研究

#### 【事例A】茨城県菓子工業組合

所在地	茨城県水戸市見川町 2139 番地の 5
組合設立	1966 年 2 月
代表者	理事長 大槻 和行
会員数	108 名（2024 年 3 月現在）
事業内容	情報提供（関係官公庁、団体との連絡調整等）、教育指導（「いばらき三ッ栗」の事業推進、実技講習会及び講演会の開催、製菓衛生師受験者への参考図書斡旋等）、行政に対する意見具申並びに陳情（実業高校における菓子実習教育の充実等）、原材料・包装材の斡旋（もち米、小豆等）、行事（ソフトボール大会）への助成 菓子づくり講習会を年間3回実施（うち1回は青年部主催）
特記事項	同業種組合（和菓子・洋菓子製造業） 当組合の常務理事・青年部長の堀江 誠氏（菓笑 堀江製菓の代表者）にインタビュー実施

#### 1. 組合の沿革等

1966年2月に組合を設立し、組合員数1,000人超にまで伸長したが、国際化による激しい市場競争、景気低迷、高齢化、後継者不足等を背景に廃業が続き、2024年3月現在の組合員数は108人である。最近では、いばらき三ッ栗

（いばらきのお菓子づくりプロジェクト（2006年度～2008年度）により商品化された菓子で「焼き栗まん・モンブラン・栗渋皮」の3品がセット）の製作や、2014年には「いばらきさん。」という茨城県内の各地域（県北、鹿行、県南、県西）で調達した県産素材（常陸大黒、メロン、

ブルーベリー、梨、栗、かんしょ、梅等)を使ったお菓子を統一デザインとして広めている。これに合わせ、パッケージも当組合のプロジェクトにより筑波大学との共同研究により製作した。2024年5月には、県庁で3日間にわたり開催された「いばらきスイーツフェア」で、当組合が初めて主導的な役割を果たして県内菓子産業の振興にも貢献した。

## 2. 共同事業の変遷

設立当初は、共同購買事業(あずき・もち米・包装材等)を主力の共同事業としていたが、組合員数の減少や組合員ニーズの変化等から現在は、教育指導事業(「いばらき三ッ栗」や「いばらきさん。」の事業推進、実技講習会及び講演会の開催)が中心となっている。

青年部にはなるが、非会員でも参加できるような菓子講習会やボーリング大会などができるようにし、多様な方々との情報交換やニーズの把握、交流が気軽にできるような工夫をしている。いきなり組合に加入するのはハードルも高いため交流する中で、将来的に組合員になってもらえるような機会になればとも考えている。また、後継者育成にもつながる取り組みだと期待している。特に作り手のような職人は、普段の交流が少なく上記取り組みのような同業者を中心とした交流で勉強の機会にもなればよいとも考えている。

## 3. 人手不足の状況と対応

(組合員企業における人手不足の現状、組合に期待する支援)

組合員である菓笑堀江製菓の堀江社長への

インタビュー内容：当社であれば、中途採用ではあるが4年目になる人材を採用した。経験者ではなかったが面接での感触が良かったことが採用の決め手である。現在30歳の若手で丁寧に育成した結果、工場長として活躍してくれている。現実問題として、正社員1名、パート1名の雇用が企業規模からすれば適正水準で、これ以上の雇用は収支面を考慮すると過剰になるため、当社の場合は幸い適正人員の状態である。他の組合員では、親子2人で駅前にて菓子の製造小売りをしているが、将来を考えると親に代わる人材が必要だと思うが現状は店の切り盛りで1日が終わってしまい代わりを見つけていくのが難しい状況にあると聞いている。

組合への期待としては、地域の和菓子文化を後世へ残していくためにも、次代を担う学生に対する和菓子文化の伝承・後継者の育成等の機会を多く作り、組合員も技術力を磨くため「菓子製造技能士」のような技能検定にチャレンジする組合員を増やすような支援を期待したい。

(組合による人手不足支援(人に関連する支援))

①きっかけ、背景や目的：

後継者や技術者の不足により、今後も組合員の減少が懸念される中、茨城伝統の和菓子や地域の和菓子文化を後世へ残していくためにも、次代を担う学生に対する和菓子文化の伝承・後継者の育成の機会が必要であると考え、組合では実業高校、特に農業高校の食品関係学科及び製菓専門コース等において、外部講師(組合員)を活用した製菓実習の実施を要望してきた。組合と行政とのつながりがキーとなり、県会議員の紹介を得て、県立高校での実習課程



新設に伴う講師派遣の話をスムーズに進めることができた。

### ②具体的な取り組み内容：

令和2年度に県立銚田第二高等学校の製菓・製パンコースに和菓子実習課程が設けられることになり、講義や実技指導を通じて、製菓の楽しさや和菓子文化の魅力、作法等を高校生に体験・理解してもらい、ひいては将来的に業界の担い手となる人材を育成することを目的に、組合員による製菓実習を実施することとなった。学校側と事前協議を行いながら準備を進める一方、組合内部においては、組合員がそれぞれ店舗の通常業務を抱える中、講師派遣に協力できる組合員を確保できるかが懸念されたが、理事長の主導のもと役員や青年部長から本事業への理解とスムーズな協力を得られ、講師要員を確保できた。その上で、講師となる組合員の選定や実習テーマ・内容等を協議決定していった。年間授業計画に合わせ5回の実習カリキュラムを組み、1回目/7月「製餡」⇒2回目/9月「おはぎ」⇒3回目/10月「大福」⇒4回目/11月「栗饅頭」⇒5回目/1月「桜餅」のテーマにて実施した。講師派遣料には公的な補助金の利用が可能で、単発の講師派遣に終わらず現在でも継続している。

### ③具体的な効果と要因：

効果としては、受講生徒の中から、講師を担当した組合員企業への就職希望者が出たことがあげられる。高校生が進路を選択するにあたり、いくつかの組合員事業者と交流した経験や組合員の菓子に対する情熱・技術を目の当たりにしたことにより、将来ビジョンが明確になったためと考えられる。今後、業界の将来を担う

人材育成に対し組合全体の熱意が向上し、県内各地で製菓実習が増えることに期待している。また、講師を担当した組合員にも大きな変化やメリットをもたらすと考えられる。具体的には生徒に教えるのにあたり講師自身が勉強し直す必要もあり、組合員が自社の魅力や技術力を再認識することで情熱をもって伝えられるような変化を生み出し、組合員にとっても効果があったと考えられる。さらに、「菓子製造技能士」のような技能検定に合格した菓子製造業者に与えられる国家資格にチャレンジする組合員が増えれば、技能や社会的な認知の向上にもつながり人材育成や菓子文化の継承にも寄与するのではないかと考える。

### ④上記以外の取り組み：

他の高校への講師派遣にもつながり、幅が広がっている。また、2024年5月には、県庁で3日間にわたり開催された「いばらきスイーツフェア」で、当組合が初めて主導的な役割を果たし、県内菓子産業の振興や組合等の知名度向上に注力している。

### (組合による人手不足支援 (人以外の支援))

栄養成分表示の義務化に伴い、当組合の上部団体である全国菓子工業組合連合会が独自に開発した菓子業界専用「栄養成分計算ソフト」は、菓子業界に特化した栄養成分計算ソフトとして、小規模事業者にとっては負担が大きい組合員共通オペレーションのデジタル化によるシステム化に寄与している事業となっており、人手不足支援にもつながっている。それ以外の例えば、労働生産性診断や総務事業代行、組合員の遊休資産(保養所・研修所など)の仲介(シ

エアリング)による定着支援や福利厚生面での労働条件向上支援は行っていない。組合員のインターネット導入は、小規模事業者も多く今後の課題である。

**(組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうな対応))**

組合としては、現在も続けている学校への講師派遣が人手不足支援としての中心的な取り組みとなる。茨城伝統の和菓子や地域の和菓子文化を後世へ残していくために、一度に訴えられる人数は少ないかもしれないが、講師派遣であれば生徒に直接的に菓子の魅力や職人の熱意を伝えることが可能で、単に知ってもらうという状況を飛び越えて、「知ってもらう➡興味を持ってもらう➡深く知ってもらう」という質の高い人手不足支援につながるものと考えて

いる。さらに、組合という組織による信用力の補完や公的補助金の利用は現実問題として非常に有効であると思う。

今後の可能性としては、例えば菓子製造技能士を組合として増やしていくような努力を行うことにより講師役の組合員が増えていけば、他の組合員や、あるいは他の組合での横展開も可能かもしれない。継続的な成果や横展開には、組合による支援とともに、組合員企業の努力(変化)を引き出すような相乗効果が必要となるのではないかと考える。中小企業では必ずしも採用戦略等の重要性を認識し計画を立てている企業は多くないと思うが、講師の派遣には、社長の関与増加や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような効果が大いにあると考える。

**【事例B】 協同組合鳥取卸センター**

所在地	鳥取県鳥取市商栄町 202 番地 2
組合設立	1967 年 3 月
代表者	代表理事 盛田 眞理 (株式会社モリックスジャパン代表取締役会長)
組合員数	20 名 + 賛助組合員 12 名 (2024 年 7 月現在)
事業内容	福利厚生 (集団健康診断等)、研修 (毎月定例会、ミニセミナー (人権研修・時事研修)、地元を知るための研修「移動二十日会」等)、環境整備 (団地内一斉清掃等)、安全対策 (防犯灯、防犯カメラの設置等)、プロジェクト (共同求人募集、組合資産活用等)、その他 (団地まつり、転貸、組合施設の貸出、簡易郵便等)
特記事項	理事長と事務局長の田中弘子氏にインタビュー実施 卸商業団地 (団地面積約 75,000 m <sup>2</sup> ) 事務局職員 4 名 (内、簡易郵便局専任 2 名) 1984 年青年部会設立 2013 年関連会社でサービス付き高齢者向け住宅を運営 2021 年人材確保 PR 支援事業 (YouTube で PR 動画配信) 2024 年「とっとりインターンシップ」に組合並びに組合員 4 社が参加

**1. 組合の沿革等**

組合設立時は組合員数22名でスタートし、1975年から1976年のピークには組合員数32名

まで拡大した。尚、賛助組合員 (団地内に自己所有の不動産がない場合の組合員) を含む組合員数のピークは1979年の37名である。

1967年3月組合設立、12月団地用地買収完了  
1968年第1次計画企業進出（卸売業店舗等  
    集団化事業）鳥取卸センターオープン  
1970年組合会館完成・団地完工式  
1984年組合青年部会設立  
2001年情報化創造発信事業（組合HP公開）  
2009年組合施設改修移転（組合会館リニ  
    ューアル・ファミリーマート誘致）  
2013年サービス付き高齢者向け専用住宅完  
    成（鳥取卸商事有）  
2014年鳥取市商店街にぎわい形成促進事業  
    （団地まつり実施）～現在に至る  
2020年卸商業団地機能向上支援事業（組合  
    ブランド強化検討）  
2021年人材確保PR支援事業（YouTubeで  
    PR動画配信）  
2022年組合HPリニューアル、卸商業団地機  
    能向上支援事業（SDGsへの取組み検討）

## 2. 共同事業の変遷

設立当初は、鳥取市街中心部に点在してい  
た卸売業者が商業団地への集団化を目的とし  
た商業団地のため、進出企業の利便性向上のた  
めの簡易郵便局事業、展示会館や共同販売の  
C&C店舗（cash and carry：現金支払い、商  
品持ち帰りの卸売業態の店舗）を主力の共同事  
業としていた。その後、組合員数の減少や組合  
員ニーズの変化等から現在は、情報化や団地  
価値向上（団地で働くことがかっこいい、オシ  
ャレというようなイメージ戦略）への対応支援  
等（組合HP、BCP、組合ブランド強化、人材  
確保PR支援、SDGs）を主力事業としている。  
最近は、毎年のように全国卸商業団地協同組合

連合会（以下、商団連とする）の卸商業団地機  
能向上支援事業を活用し、組合員のためになる  
ような事業に注力している。

組合員のニーズ変化については、毎月の定例  
会や日頃の事務局からの声掛け等あらゆる機  
会を利用し把握に努めている。また、50周年時  
に経営者向けに組合への要望把握、2021年には  
団地内全従業員に対し、情報化事業や団地ま  
つり、組合HP、組合事業への要望等のアンケ  
ートを実施（回答率83.7%）し、結果を組合運  
営の指針として活用している。

## 3. 人手不足の状況と対応

（組合員企業における人手不足の現状、組合  
に期待する支援）

組合員である株式会社モリックスジャパンの  
盛田会長へのインタビュー内容：県内労働力人  
口の減少や県外への人口流出等により特に新卒  
採用は、残った人材の取り合いになっている状  
況で中小企業には非常に厳しい採用環境とい  
える。特に、地方はより厳しい状況にある。当  
社の場合は、採用の成果をあげるため民間の実  
績のある求人会社（ジョブナビ等）を活用し採  
用を行っているが費用負担が大きく、協同組合  
で採用支援してもらえれば会社としてはとても  
ありがたく、メリットがあると考え。特に小  
規模企業にとっては非常にメリットがあるの  
ではないかと思う。当社では、今年5名の新卒採  
用ができたが稀なことであり、来年どうなるの  
かは不透明である。本人の希望により営業職、  
SE職で採用、県外の大学からの採用もあるが  
全員が地元出身者である。いわゆる地元志向の  
若者も増えてきているように感じる。高校生の



場合は、複数の学校の就職指導教員とのパイプ作りに注力している効果もあり相応の採用実績となっている。それ以外には、行政等が鳥取産業体育館で実施する合同就職説明会には参加しているが効果はあまり見られない。当社の場合、中小企業としては人事制度の整備も含め採用や定着のための研修制度・コミュニケーションに関する取り組みには非常に注力していると思っている。ただ、最近になってようやく整備されてきたという状況である。毎年採用活動は熱心に取り組んでいるものの、成果にはバラツキがあり課題となっている。一般的に小規模企業では、従業員が辞めてしまったので場当たりの採用する、採用担当者も特に決まっているわけではなく、人事制度もなかなか整備されていないというのが実情ではないかと思う。何をしたらよいのかも含めよく分かっていないということであろう。

組合への要望として、閲覧の機会を増やすために、2021年に制作した組合と組合員のYouTubeによるPR動画へのリンクを組合ホームページ上に張ってもらいたい。さらに、SNS等での組合員企業PR動画の制作支援や地元の学校への働きかけ等を通じて、各組合員企業が行っている仕事を若者や関係者に理解してもらえるような活動を期待したい。

### **(組合による人手不足支援 (人に関連する支援))**

#### **①きっかけ、背景や目的：**

少子高齢化が進み、組合員企業が求人募集を行っても期待どおりの応募が得られなくなっている。卸売業という性質から、一般向けには

企業の知名度が低くなりがちであり、新たな手法でイメージアップを図り、次世代につながるような活動が課題となってきた。そのため、組合全体の人材確保事業としての取り組みを考えることとなった。

#### **②具体的な取り組み内容：**

組合ホームページのリニューアルを検討する中、人材確保のための組合員紹介の動画作成が提案された。鳥取県中央会より「人材確保PR支援事業」活用のアドバイスがあり、委員会を立ち上げた。動画は、組合員1社ではインパクトが弱いが『組合活動と組合員活動は一体・同体』という組織力をポイントとした。内容は、組合活動（歴史ある組織活動）の紹介、組合員企業の全景紹介、従業員インタビューによる職場環境や仕事の内容紹介など求人活動者に受け入れやすい構成とした。YouTubeで配信したことから、従来にはなかった手法でのアプローチとなり、従来ハローワークや求人誌に求人広告とは違う組合員の新たな求人戦略となった。

#### **③具体的な効果と要因：**

現在の若年求職者への広報手段としてYouTubeへの掲載を取り入れたこと、組合員1社の紹介に加え組合という組織力をPRするため組合活動の紹介も動画化したことで、若者に動画を見て理解、納得してもらうことが可能となった。現状では動画を契機とした応募はないものの今後は、組合員企業のホームページへの掲載や独自にYouTube配信できる動画などの共同制作を支援し、SNS社会への対応を積極的に推奨していくことで、組合員の需要に即した組合事業参画を促し、組合への帰属意識



向上、若年者の人材確保につながっていくことを期待している。

#### ④上記以外の取り組み：

地元大学生にも参加してもらい組合や組合員とも交流してもらえるような団地まつりの開催や、鳥取県中央会が鳥取県からの委託で実施する「とっとりインターンシップ」へ組合も参加することにより、組合員を知ってもらい興味を持ってもらえるような即効性はないが地道な支援活動を継続的に行っている。インターンシップに組合として参加した理由は、1社では受入れに対応しづらく手を挙げられない組合員企業も組合がハブになり団地組合内の複数の組合員に参加してもらうことで、組合員企業の負担を軽減し、インターンシップに参加する学生も一度に複数の企業を見られるなど来てもらいやすい環境を整えるためである。なお、これまでも組合として、地元の大学に対し何らかの手法で組合員企業のPRをさせて欲しいとお願いしたこともあるが他からの要望も多くあり難しい状況である。

#### (組合による人手不足支援 (人以外の支援))

人手不足支援として共同化も重要であると考え、単独では導入しづらい大型のプリンターを導入し企業ではできない大判プリントや草刈り機の導入による省力化への支援を行っている。他にもニーズがあれば導入していきたいと考えているが、カーシェアリングや共同サーバー等を検討したが採算面や参加者の面で難しいケースもある。各社では着手しにくいDX対応も組合がロールモデルを提示することで効果を実感してもらい、自社への導入を検討いただける

こともあるが、なかなかハードルを高く感じられる組合員もある。

団地組合のように資産を持っている組合では、組合資産を活用し組合員の課題解決に貢献しつつ組合自ら財務の健全化を図らなければ、昨今の情勢では組合員に寄与する共同事業を提供しにくく、ひいては組合員からの信頼・求心力にもつなげていくことができないのではないかと考える。

#### (組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうな対応))

人手不足解消に資する支援の難しさとしては、組合員の求める即効性がない点である。組合による支援は、直接的に採用につながるものではないため、短期的な成果が出にくく、喫緊の人手不足解消を目指す組合員企業に組合支援の意義や必要性を理解してもらう努力が必要である。ましてや、採用は最終的に企業自身が行うものであり、組合としての関与には限界がある。

組合ができる支援の可能性は、前提として、組織化の力を活かした信用力の補完や公的補助の利用であり、組合員企業にとって大きな魅力ではないかと考える。特に補助金の効果は大きいと感じる。それは、組合員のニーズや時代の変化に応じて組合として様々な取り組みに挑戦ができるからである。

これまでの事業の中で、インターンシップにするPR動画にしる、組合員自身はこんなことかと思ってしまいがちな自社の魅力を認識するケースがみられることから、自身では気づきにくい外部からみた魅力に企業が気づいてもらえるように、組合が誘導することで一歩進んだ支援

につながるかもしれない。

新型コロナ禍以降、人材の流出が激しくなり、2023年頃より組合員からの採用支援に関するニーズが一層強まり切実になってきている。組合としてもニーズへの対応として、現在「共同求人チラシ」と「共同求人動画」の制作プロジェクトを計画中で現在組合員に周知し募集を行っている段階にある。2021年に実施した組合と組合員のYouTubeによるPR動画制作の経験を活かして、今回のプロジェクトでは、具体的な共同求人（年数回、新聞折り込みやポスティング、求人情報誌の誌面ジャックを計画）と各社ごとに転用可能な求人動画を制作（企業の実情に応じ柔軟に対応予定、前回の動画は従業員の顔出し出演が難しいケースが多かったことからアニメーションの利用や企業イメージをアップさせるような内容でも可）することで参加率や実効性を高めるようなプロジェクトとしている。本件に関しては、組合による共同事業のため、補助金（働き方改革推進支援助成金）を活用し組合がハブとなることで、組合員の負担を減らしつつ行える人手不足支援であると考えている。なお、企業求人PR動画制作は、本来個別企業が行うべきものかもしれないが、特

に小規模企業の実態からすれば、個社では人的、費用的に難しいことも多く、組合が入り込んだ支援が有効ではないかと考えている。

組合による支援の意義や魅力としては、団地内企業に目を向けてもらい、雰囲気を知ってもらい、興味を持ってもらう、そして良いイメージ（団地で働くとかっこいい、オシャレ等）を持ってもらうことが自分自身の経験からも重要と考えている。最終的には、イメージ戦略といっても過言ではないかと思う（AIDMAやAISASでいう「I」の段階で興味や憧れをもってもらう段階までが組合による支援の限界といえる）。次のステップとして、組合員側では検索された場合に備えて、関心を持ってもらえるような会社HPやSNSの内容整備が重要になると考える。そのため、組合員の中で不足するITスキルの向上支援を組合としてもできる範囲で対応している。そのような支援の過程で、組合員自身による自社の魅力の再発見や経営者の関与強化といった、採用の高度化につながるような副次的効果が出てきていると思う。採用に関して前向きな態度に変化させることが、場合によっては可能かもしれない。

## 【事例C】 協同組合青森総合卸センター

所在地	青森県青森市問屋町2丁目17番3号
組合設立	1967年10月（異業種42社で設立）
代表者	理事長 柳谷 章二（株式会社マツダアンフィニ青森 相談役）
会員数	134社（2024年6月現在）
事業内容	高度化事業、金融事業、共同駐車場事業、業務委託事業、高速事業、共同施設管理事業、共同物流事業、情報事業、サポート事業、共同求人事業、環境事業、交通対策事業、安心・安全事業、健康事業、交流ストア事業、若者定着促進事業、景観事業、ビジネススクール事業、レクリエーション事業、コミュニケーション事業等
特記事項	当組合の小田切勇治事務局長、西田一実業務部長と株式会社マツダアンフィニ青森の小山田裕美人事・総務グループ課長にインタビュー実施 青森県で最初にできた卸商業団地で、青森市役所の南5km程に位置し、問屋町と第二問屋町を合わせた団地総面積は530,855㎡で、青森自動車道青森中央インターチェンジも近く青森市内最大の流通拠点、問屋町と第二問屋町を合わせて通称「問屋町（とんやまち）」といわれている 関連会社：青森問屋町配送株式会社（共同物流センター運営） 2022年10月で組合設立55周年を迎えた

### 1. 組合の沿革等

1967年10月に異業種42社で組合を設立し、以降順調に組合員数も増加し1990年にはピーク146社まで増加した。21世紀に入り地元企業の倒産等による脱退が増加したものの新規加入もあり、現在の組合員数は134社である。バブル経済の崩壊による組合員の業績悪化等、経済環境の変化を見据え、問屋町の機能強化を図るため、「組合員資格を卸売業に加え小売業から運送業・サービス業まで拡大」したり、団地内施設の有効活用を図るため「賃貸に関する規約」を制定したり、「高度化制度の集積区域の認定」も受けるなどして、組合員の跡地対応に新たな道を開き苦境を乗り越ってきた。

1967年10月組合設立

1969年第1次団地造成工事完成

1970年問屋町会館完成

1984年第2次団地造成工事完成

1997年共同物流センター完成

2000年組合員資格拡充（小売・サービス業

等を追加）

2003年青森中央インターチェンジ開通（新規加入の追い風として寄与）

2005年景観事業スタート

2011年問屋町ビジネススクール開校

2014年健康事業スタート

2019年青森県流通団地連絡協議会で合同企業セミナー実施

2022年SDGs活動スタート

### 2. 共同事業の変遷

1967年の設立当初は、卸商業団地への集団化を目的に高度化事業を主とし、金融、共同駐車場、共同物流を主力の事業としていた。現在は、共同施設管理事業（賃貸先を分散した賃貸事業）が収益の柱となっている。卸商業団地として存続し続け、「ビジネスパーク」へと飛躍するため、①経済的価値創出事業（組合経営を土台となって支える物流・駐車場・共同施設事業等の収益（経済）事業）、②社会的価値

創出事業（収益は生まないが企業の社会的責任に込めていくために取り組む必要があり、共同化のメリットも享受しやすい事業）、③文化的価値創出事業（景観事業や教育事業、レクリエーションやコミュニケーションなどの交流事業）の「3つの価値」を創出する事業セグメントを重視した活動を行っている。将来的には、卸業の物流拠点を中核とし、問屋町大通りに小売・サービス業や文化施設も備えた青森市の第二副都心ともなる場所を目指している。

当組合では、事業計画立案アンケートや求人アンケート等の調査を毎年実施し、組合員ニーズの変化を把握するような体制としている。アンケートは一つの手段ではあるが、それ以上に重要なのは組合員との直接の雑談を含めた会話だと考えている。コミュニケーション事業として様々な交流会・研修会を開催しており、そのような場でのニーズ把握が非常に重要となっている。そもそも組合員との会話は、アンケートの調査項目選定の参考にもなっている。

### 3. 人手不足の状況と対応

**（組合員企業における人手不足の現状、組合に期待する支援）**

組合員である株式会社マツダアンフィニ青森の小山田人事・総務グループ課長へのインタビュー内容：1959年創業のマツダ車ディーラー、従業員は70名で営業職、整備職、事務職に区分される。一般的には深刻な人手不足だといわれているが、当社の場合は、営業職が不足気味でもう少し採用したいが深刻な人手不足という訳ではない。数年前に整備職（エンジニアとフロント職に分かれる）が深刻な人手不足にな

った。整備職の離職率が高いことが理由ではあるが、その際短期的には店舗の事務職を社内教育し整備職のフロント職（整備の受付等顧客対応が主体）に配置転換し、資格の必要なエンジニアの採用に注力して採用を増やすことで凌いだ。左記のような出来事を契機に、働き方改革や給与面での処遇の見直し、人事評価制度導入などを実施し、見える化を意識した制度体系に変革した。具体的には退職理由として多かった人間関係、スキル、給与面の改善に着手し、ジョブローテーション制度による固定化しない人間関係や評価の構築、職能要件制定と達成度合いの評価制度、手当増加による処遇改善に取り組んだ結果、採用力向上につながり良い成果となったと考えている。

採用・定着に関しての課題としては整備職・営業職とも改善したとはいえ定着率は7割弱と改善の余地があると考えます。採用に関しては、中小企業であり応募の母集団を大きくするというよりは、エントリー者や仕事体験等のイベントで接点を持てた人との連絡を密にして、社員とも会ってもらい興味を深めてもらうような取り組みによる信頼関係づくりを重視しており、効果もでています。営業職についていえば、新卒は地元大学卒の地元出身者となっている。自社努力として大学との関係強化に注力している。大学のキャリアセンターとの関係作りや学内企業説明会への参加、インターンシップへの参加、大学でキャリア関連授業への講師派遣（当社の社長）を行うことで、大学とのパイプ作りや学生に当社を知ってもらう機会となり、一部採用に結びついたケースもある。しかし、採用担当者は専任ではないため時間的な制約があるこ



と、有料求人サイト等の費用は高く予算制約があること、SNSでの情報発信や接点作りなどでのデジタル化が不十分なこと、人材育成は現場中心で組織的対応の面での改善の余地があることなどが課題としてあげられる。定着に関しては、2024年8月に内定者の親も参加しての懇親会を開催して、会社の理解と安心感の醸成に取り組んだが、まだまだ対応ができていないことが多く今後の課題として認識している。

組合が主催した大学での合同企業セミナーを接点として仕事体験会への参加を経て、採用につながったという成果も出ており組合の採用関連の支援には感謝している。組合に期待する支援としては、引き続き合同企業セミナー等の学生との接点の場を作ってもらいたいのと合わせて、定着の支援をお願いしたい。入社後の早い時期と3～4年くらい経過した時期に退職するケースが多く、組合で同年代の交流会等の開催があると良いかもしれない。

#### (組合による人手不足支援(人に関連する支援))

##### ①きっかけ、背景や目的：

組合員との会話の中で求人してもなかなか応募がない等の人手不足の話題が多くなったことから、2017年に求人アンケートに人材確保状況の項目を追加し人手不足状況の把握を開始したところ厳しい状況が判明した。そのため、組合員企業の人手不足、人材確保難への支援を目的に、組合員企業・大学・大学生に分けて課題を整理した上で、組合が取り組む意義があるものと判断した。

##### ②具体的な取り組み内容：

人材確保支援事業として、(1)合同企業セミ

ナー：青森県内の4卸団地で運営する青森県流通団地連絡協議会主催で、2019年から流通業主体の合同企業セミナーを開始し、学生との接点を増やし組合員企業の認知度や採用力向上に取り組み、県内3大学が参加し一部大学ではキャリア授業に採用され延べ1,000人近い学生が参加、(2)多業種連携型インターンシップ(問屋町版インターンシップ)：全国的にも珍しい複数の組合員企業を1度に体験できるインターンシップで、授業として5日間のインターンシップ希望の大学と1～2日間の実施が多い企業を組合がハブとなり日程調整等を実施し、大学・学生・組合員企業がメリットを感じられるよう支援、(3)青森公立大学寄付講座：2021年度から実施中で、大学からキャリア教育科目の事業論・流通の講師が辞めて長期間講師が見つからず、合同企業セミナー等の連携で関係が深まっていた当組合に講師派遣依頼となったもので協力企業の採用活動に好影響、(4)青森明の星高校地元企業ガイダンス：セミナー講師派遣で交流があり、高校より学生に地元企業を知る機会を設けたいとの要望があったことから2023年度より開始し、2024年度は組合員企業5社と2年生170名が参加、(5)共同求人広告：厚生労働省の補助金活用により中途採用を主体に地元求人誌・チラシに共同で求人広告を掲載(組合員は無料)し、あわせてWEBにも同時掲載を実施している。

##### ③具体的な効果と要因：

定量的な効果を把握するのは非常に難しく今後の課題と認識している。但し、合同企業セミナーへの参加を組合員に募るとすぐに枠が埋まってしまうなどニーズは高いと考えられるし、

授業への講師派遣は学生に深く会社を知ってもらう機会として非常に有効で実際に採用につながったとの話を複数聞いている。また、組合のみならず組合員にとっても、大学や高校との接点が増え非常に太いパイプになってきている。学校から相談されることが多くなり、組合に相談すれば何か対応してくれるとの信頼関係が形成されてきているのではないかと感じる。現在進行中であるが、メディア関連の授業として学生が企業を訪問し短い企業コマース動画の制作することとなり、組合員5社を紹介した。これまでの関係性が活かされたものといえるが、参加企業にとっても自社の強みなど整理につながり採用戦略等に非常に有効な効果を生むのではないかと考えている。

#### **(組合による人手不足支援 (人以外の支援))**

卸団地のため、古くから共同化には取り組んでおり、代表的な事業としては共同物流センターにより荷受・保管・在庫管理・出荷まで一貫した物流業務の受託が可能。また、景観事業も古くから実施しているが、今でいうところの働きやすい環境につながり、健康事業では組合員の集団健康診断や予防接種を共同で実施し生産性向上に寄与するものと考えている。また、組合員のインターネット利用は大部分が導入済であるが、なかなか進まない組合員も一部ある。

#### **(組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうな対応))**

当組合では人材確保支援事業として、上記のような様々な支援を実施しているが、認知してもらう・興味を持ってもらうという間接的な

支援で短期的な成果が出にくいこと、あるいは採用は最終的には組合員企業自身の問題であり、給与面等の採用条件に関して組合が強制できるわけでもないことから組合のできる支援には自ずと限界があると考えている。但し、組合の実施する講師派遣や合同企業セミナー等で他社の話を聞くこと等により、自社を見直す上で多くの「気づき」につながっているのではないかと感じている。

組合による支援の意義や魅力として、組織化による信用力の補完や公的補助の利用のしやすさなどがあげられる。採用における団地組合の信用力は非常に高く、合同説明会や講師派遣など学校との連携は、組合だからこそできる支援である。また、組合など団体を対象とした補助金はとても有効で積極的に活用しているが、スピード感や金額の大小を勘案しながらケースバイケースでの利用となっている。それ以外として、連携によるシェアリングともいえるような共同での講習会等は既に実施しており、組合主催による採用戦略講習は、現在は実施していないが可能性は十分にある。但し、企業規模等により定期採用がないケースも多く組合員一律という訳にはいかない。ハローワークでの採用が難しくなっている状況を勘案すると企業規模の小さい企業も中途採用も含めて社内体制の整備が必要となってくると思う。また、定着支援として講習会は実施しており、今後は組合をハブとした団地内での人材交流も検討中である。さらに、青森県からは県と大学と企業の採用担当者を集めた情報交換の場を設定したいとの相談があり、組合としても前向きに検討していたところである。

直接的な採用戦略ではないが、間接的に地域で人材を育てることを目的に、2011年から卸団地としては全国で2番目となるビジネススクール事業を開始した。補助金も活用しながら豊富なメニューと計画的なカリキュラム等により2023年までの累計で7千人弱の受講者数となり、組合員企業のみならず員外企業や一般市民にも開放し、地域の企業力向上のキーとなる「人づくり」を支援している。

他にも、特に注力している事業としてSDGs推進事業があるが、採用活動支援の一環ともなっている。背景としては、SDGs教育の普及により学生の就職活動の際の判断基準の一つとなっているものの、中小企業での取り組みはまだ

まだ十分ではないことがあげられる。そのため、組合では問屋町全体としてSDGs推進に取り組むことで、組合員企業が顧客・地域・従業員から選ばれる存在となることを目指している。

組合では多くの事業を手掛け、多くの支援メニューを用意しているが、利用を強制できるものではなく利用するかどうかは最終的には組合員の判断となる。ただし、上手に利用してもらえれば組合員の企業価値向上にもつながることから、利用を促すような積極的な情報発信や声掛けによるコミュニケーションは常に行っており、組合所属のメリットを感じてもらえるよう注力している。



### 3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

インタビューから得られた結果をまとめると

以下のようになった。

	事例A (茨城県菓子工業組合)	事例B (協同組合鳥取卸センター)	事例C (協同組合青森総合卸センター)
組合員企業における人手不足の現状と組合に期待する支援	小規模な家族経営等の場合、収支面や経営者の多忙さから、計画的な人数的にも余裕を持った採用は難しく、必要となった時に必要数のみ採用せざるを得ない状況	県内労働力人口の減少や県外への人口流出等により特に新卒採用は、残った人材の取り合いになっている状況で、地方の中小企業には非常に厳しい採用環境 当社の場合は、採用の成果をあげるため人事制度の整備や研修制度・コミュニケーションに関する取り組みに注力し、民間の実績のある求人会社を活用して採用を行っているが費用負担が重く、協同組合で採用支援してもらえればメリットはある	一般的には深刻な人手不足だといわれているが、当社は営業職が不足気味でもう少し採用したいが深刻な状況ではない。数年前に整備職が深刻な人手不足になった際に、働き方改革や処遇の見直し、人事評価制度導入などの改革を実施し、有料求人サイトなどの効果的な媒体を利用 組合による支援制度は積極的に活用し採用に至ったケースもあるので、引き続き学生との接点の場を提供してもらうのと合わせて、定着支援を希望
組合による人手不足支援 (人に関連する支援)	県立高等学校の製菓・製パンコースに和菓子実習課程が設けられることになり、講義や実技指導を通じて、製菓の楽しさや和菓子文化の魅力、作法等を高校生に体験・理解してもらい、ひいては将来的に業界の担い手となる人材を育成することを目的に、組合員による製菓実習を実施	組合と組合員紹介の動画を作成。動画は、組合員1社ではインパクトが弱いが「組合活動と組合員活動は一体・同体」という組織力をポイントとした地元大学生の参加による団地まつりや鳥取県中央会が実施するインターシップへ組合がハブとなって参加組合員からの採用支援に関するニーズが一層強まり切実なことから「共同求人チラシ」と「共同求人動画」の制作プロジェクトを計画・募集中 組合員ニーズの把握は、アンケート以上に日頃の交流を大切にしている	人材確保支援事業として、合同企業セミナー、多業種連携型インターンシップ、青森公立大学寄付講座、青森明の星高校地元企業ガイダンス、共同求人広告、ビジネススクール事業など多様な支援を実施 SDGs推進事業も人手不足支援事業の一環として取り組んでいる側面がある 足元では大学からの要請もあり授業として短編企業コマース動画制作を組合員5社が参加して進行中 組合員ニーズ変化の把握は、アンケート以上に日頃の交流を大切にしている
上記支援による効果等	受講生徒の中から、講師を担当した組合員企業への就職希望者が出た。進路選択にあたり、組合員事業者と交流した経験や組合員の菓子に対する情熱・技術を目の当たりにしたことにより、将来ビジョンが明確になったためと推察 また、講師を担当した組合員にも大きな変化やメリットをもたらした。具体的には生徒に教えるのにあたり、講師自身が勉強し直す必要もあり、組合員が自社の魅力や技術力を再認識することで情熱をもって伝えられるような変化を生み出し、組合員にとっても効果があったもの	YouTubeで配信したことから、従来にはなかった動画の閲覧があり、閲覧件数も増加、従来ハローワークや求人誌に求人広告を行っても反応が薄く、応募がなかった組合員の新たな求人戦略となった 現状では動画を契機とした応募はないものの今後は、組合員企業のホームページへの掲載や独自にYouTube配信できる動画などの共同制作を支援し、SNS社会への対応を積極的に推奨していくことで、組合員の需要に即した組合事業参画を促し、組合への帰属意識向上、若年者の人材確保につながっていくことを期待	定量的な効果を把握するのは非常に難しく今後の課題と認識 但し、合同企業セミナーへの参加を組合員に募るとすぐに枠が埋まりニーズは高いと考えられるし、授業への講師派遣は学生に深く会社を知ってもらう機会として非常に有効で実際に採用につながったとの話が複数ある 学校との関係では相談が増え、組合に相談すれば何か対応してくれるとの信頼関係が形成されてきている 参加企業にとっては、自社の強みなど整理につながり採用戦略等に非常に有効な効果を生むと考えている
組合による人手不足支援 (人以外の支援)	栄養成分表示の義務化に伴い、全国菓子工業組合連合会が独自に開発した菓子業界専用「栄養成分計算ソフト」の導入を行い、人手不足支援に活用 小規模事業者にとっては負担が大きい組合員共通オペレーションのデジタル化に寄与 組合員のネット利用は小規模事業者が多く今後の課題	人手不足支援として共同化も重要と考え、単独では導入しづらい大型のプリンターを導入し企業ではできない大判プリントや草刈り機の導入による省力化への支援を行っている カーシェアリングや共同サーバー等も検討したが採算面や参加者の面で難しいケースが多い 組合員の集団健康診断や予防接種実施組合員のネット利用は大部分が導入済	古くから共同化には取り組んでおり、共同物流センターにより荷受・保管・在庫管理・出荷まで一貫した物流業務の受託が可能。また、景観事業も古くから実施し、今でいう働きやすい環境につながり、健康事業では組合員の集団健康診断や予防接種を共同で実施し生産性向上に寄与すると考えている 組合員のネット利用は大部分が導入済
組合による採用等の人手不足支援の限界と可能性 (課題やこれから取組めそうなこと)	学校への講師派遣は一度に訴えられる人数は少ないという限界はあるが、企業を深く知ってもらうという点で、質の高い人手不足支援につながると考える。さらに、組合という組織による信用力の補完や公的補助金の利用は、現実問題として非常に有効だといえる 継続的な成果や横展開には、組合による支援とともに、組合員企業の努力(変化)を引き出すような相乗効果が必要となる。中小企業では採用戦略等の重要性を認識し計画を立てている企業は多くないと思われるが、講師の派遣には、社長の関与増や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような可能性が大いにありと考える	人手不足解消に資する支援の難しさは、組合員の求める即効性がない点である。組合による支援は、直接的に採用につながるものではないため、短期的な成果が出にくく、喫緊の人手不足解消を目指す組合員企業に組合支援の意義や必要性を理解してもらう努力が必要である。ましてや、採用は最終的に企業自身が行うものであり、組合としての関与には限界がある 組織化の力を活かした信用力の補完や公的補助金の利用が組合の大きな魅力で、補助金の効果は大きい これまでの事業の中で、インターンシップにしろPR動画にしろ、組合員自身はこんなことかと思ってしまうがちな自社の魅力を認識するケースがみられることから、自身では気づきにくい外部からみた魅力に企業が気づいてもらえるように、組合が誘導することで一歩進んだ支援につながる可能性あり	人材確保支援事業として様々な支援を実施しているが、認知・興味という部分での間接的な支援で短期的な成果が出にくいこと、あるいは採用は最終的には組合員企業自身の問題であり、採用条件引き上げなど組合が強制できるはずもなく組合支援には自ずと限界がある と考える 但し、組合の実施する講師派遣や合同企業セミナー等で他社の話聞くことが、自社を見直す上で多くの「気づき」につながっている 一見採用とは関係がないようなSDGs推進も組合が進めてきた学校との連携の中で、学生の就職活動の際の判断基準の一つとなっているとの気づきが発端である。多くの事例にふれられた組合という組織化の効果であるといえる



インタビュー結果から明らかとなった「組合員企業の人手不足の現状認識と組合に期待する支援、組合による人手不足支援の内容や効果、組合支援の限界と今後の可能性等」に関する主な発見事象は以下の通りである。

- ① 組合員企業による人手不足状況の認識は総じて厳しい。収支的に余裕を持った新規雇用は難しいことや、地方での若年層人口の減少・県外流出の影響は強く人材の取り合い状態にあることが分かった。尚、新規雇用にあまり苦勞していない企業では、ハローワークではなく実績のある民間求人会社の活用や人事制度整備等による魅力のある職場づくりに注力していた。
- ② 組合による人手不足支援としては、組合の信用力を背景とした合同企業セミナー、大学や高校の授業への組合員講師の派遣、組合と組合員の紹介動画の作成・ネット配信、インターンシップ、共同求人、団地まつり開催、ビジネススクールなど多様な事業を実施しているが、学生や地域住民などに、組合や組合員企業を「(深く)知ってもらおう活動」「興味・関心を持ってもらう活動」が中心であった。また、定着に関する支援は講習会など学習支援が中心であった。組合員ニーズ変化の把握は、アンケートも実施しつつも、日頃からの交流を大切にしていた。
- ③ 支援効果としては、就職者が出たケースや採用への応募はないものの作成した紹介動画の閲覧という従来にはなかった動きが出てきたことで新たな求人戦略となったケース、学校との信頼関係が形成され相談が増加したなどの効果がみられた。さらに副次的な効

果として、参加した組合員が自社の魅力や技術力の再認識・整理の機会を得るなど多くの気づきがあったことから、自信や情熱をもって自社の強みなどを説明できるようになった。この効果が採用や新たなチャレンジにつながったものではないかと考えられる。

- ④ 人以外への支援としては、組合員共通オペレーションのデジタル化や共同物流センター運営、組合員の集団健康診断や予防接種を共同で実施し組合員企業の健康経営に活かすことで生産性向上につながるとの考えのもとで取り組む組合もあった。インターネットはほとんどの企業で導入が進むが、一部で今後の課題となっていた。
  - ⑤ 組合による支援の限界と可能性については、採用等の人材関連支援事業に関する組合の認識としては、総じて認知・興味という部分での間接的な支援で短期的な成果が出にくく、さらに採用は最終的には組合員企業自身の問題であり、組合支援には自ずと限界があると考えていた。
  - ⑥ 限界はあるものの、組合支援に参加することで、地域の学生との「深い接点」ができること、そして自社では気づきにくい多くの「気づき」を得ることができ、その結果、社長の関与増や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような可能性が大いにあると考えていた（組合が上手く誘導することで一歩進んだ支援につながる可能性がある）。
- 以上、インタビューの発見結果をまとめると、組合による組合員のための人手不足対策への支援内容にはバラツキはみられたものの、共通していたのは、①組合の信用力を上手く活用し

ていたこと、②組合のみならず企業と大学や高校等との信頼関係が深まったこと、③学生との深い接点ができたと、④組合の支援は総じて認知や興味を高めるというイメージ戦略とも似た間接支援であること、⑤定着支援については本格的な支援はまだ少なく今後の余地が大きいこと、⑥組合の支援策への参加により、参加企業は自社では気づきにくい多くの「気づき」を得ることができ、その結果、社長の関与増や自社の技術力をはじめとした魅力の整理等につながるような可能性が大いにあったと考えていた、という特徴がみられた。逆に、組合が組合員企業に「気づき」を起こさせるような意識や仕掛けをもって組合員を支援できれば、「認知」や「興味」をもってもらう以上の一歩踏み込んだ支援につながる可能性を指摘していた。

さらに、先行研究によれば、それぞれの企業は独自の方法で、人材採用を成功させる工夫をし、そのような工夫を重ねることが、人手不足下ではより重要になるだろうと指摘しているが、中小企業ではそのような対応が難しいケースも多い。中小企業組合では、組合員ニーズの変化を日頃からの交流を大切にして感じ取り、組合員ニーズに沿った多様な工夫を重ねることで、組合員単独では難しい採用への支援効果を向上させる努力を行っており、インタビューと整合的であった。

## おわりに（結論）

最後に、仮説検証のためのインタビュー結果から得られた結論について考えていきたい。まず、中小企業組合による組合員のための新規雇

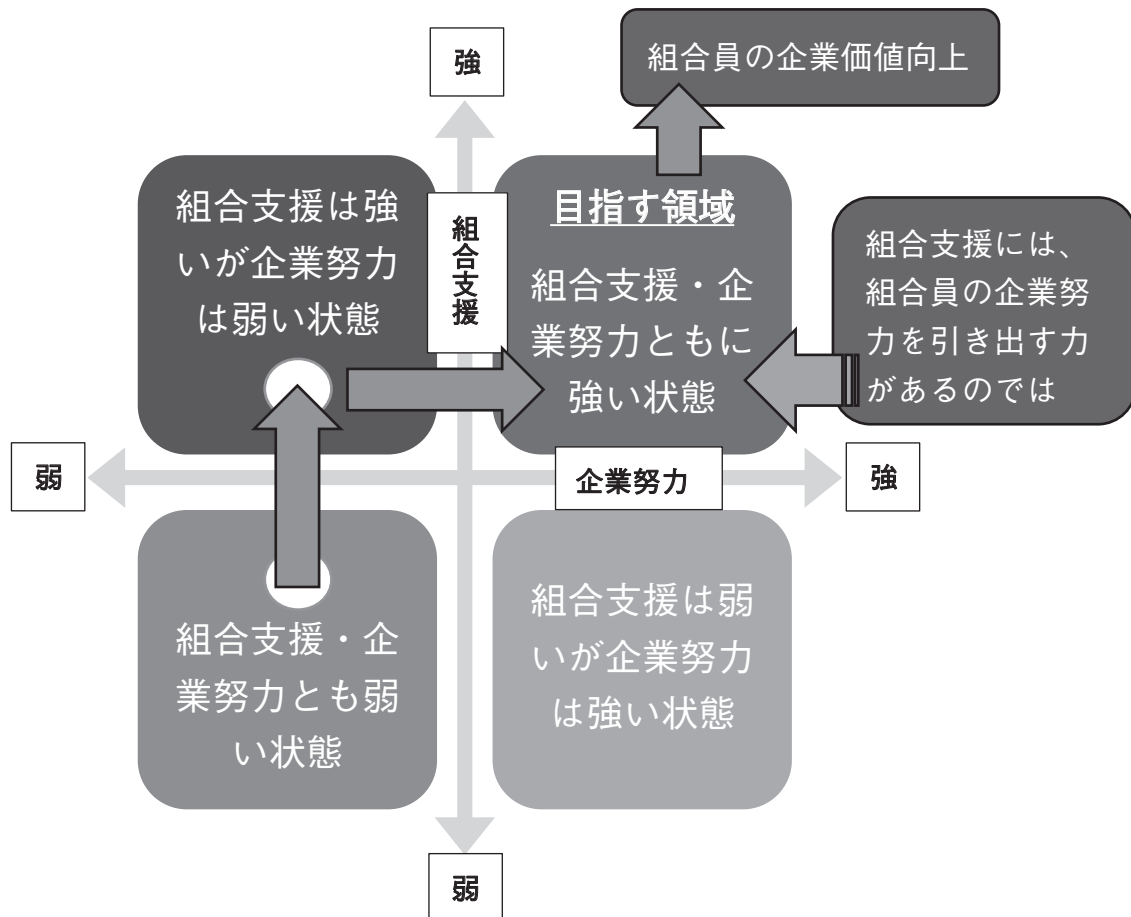
用対策支援は、一定の効果が認められる一方で、やはり限界があるということが分かった。求職者である学生等に知名度の劣る中小企業を知ってもらい（認知）、興味をもってもらうための、さまざまな「場」の設定までが組合が出来る支援といえよう。つまり、AIDMAやAISASモデルでいえばA（認知）やI（興味）の段階までが限度といえる。そして、求職者が次の段階である採用への応募や就職という行動を起こしてもらうには、当然のことながら各企業の魅力向上とその魅力を理解してもらうことが最も重要となるが、従来からその分野は各企業が自ら行うものとされ各企業に任されていたものと思われる。しかしながら、本件研究からは自ら行うことしかできない企業の魅力向上に、組合の行う各種支援策への参加や、参加の際の組合サポート等により組合員企業自身の魅力向上や魅力の伝え方に大きな影響を及ぼしているのではないかとインプリケーションが得られたと考える。

具体的には、組合ごとに多様な支援が行われているが、その中で特に注目されたのが、合同企業セミナーや大学・高校の授業への組合員講師派遣など組合による支援策への参加により、自発的あるいは組合員同士の刺激を受けて組合員が自社の魅力や技術力を再認識し、自社の魅力等を自信と情熱をもって伝えられるような変化を生み出しているということである。その結果、組合の支援の限界を超えて組合員企業の採用に関する課題の解決（直接生徒等と交流することで知名度や信用力が向上するとともに、自社の魅力整理、経営者の関与強化）にもつながり、新規雇用に関して相乗効果を発

揮していたことが分かった。まさに組織化なら  
ではネットワーク効果といえよう。そして、

同時に変化が企業価値向上にもつながっている  
との示唆が得られた（図表8）。

（図表8）採用・定着のための組合支援と企業努力の関係



就職サイト中心の就活から、自社メディアと  
ソーシャルメディアを意識的に活用する時代に  
変化し、リアル会社説明会の価値は低下してい  
るとの論調も一部にはあるが、少なくとも地方  
の中小企業における新規採用活動では、日頃の  
交流を大切にしたいニーズ把握から生まれる、中  
小企業組合の組織力を活かした合同企業説明  
会や学校への講師派遣等による質の高い（内容  
の濃い）接点が生まれる場の設定は非常に有  
効であり、かつ採用支援策は相応の効果を発

揮しているといえる。

なお、新規雇用とともに重要である定着支援  
であるが、今回のインタビューでは本格的な支  
援はまだ少なく今後の余地が大きい分野である  
ことがわかったが、組合による新規雇用と定着  
の支援が両輪として機能するようになれば、組  
合員企業の人手不足への更なる支援効果が期  
待できるのではないかと考える。組合でいえば、  
企業におけるOJTと組合支援によるoff-JT（組  
合を結節点（ノード）とした組合員企業の若手

人材による交流会等)の意識的な組み合わせ等が考えられるのではなかろうか。

本稿は、中小企業組合による組合員のための人手不足対策支援の限界と可能性について、主に新規雇用と定着の視点から研究したものである。そのため、共同生産・加工事業など組合が高額・大型の新鋭施設等を導入し組合員企業の生産性向上に資するものであれば、人手不

足問題の支援にもつながるといえるが、本稿では、新規雇用以外は補完的な情報収集に止めるものとしており、人以外の対策が及ぼす影響を十分には把握できておらず留意が必要で、今後の課題としたい。

最後に、お忙しいところ長時間のインタビューにご協力いただいた皆様に心よりお礼を申し上げます。

#### 【取材先】

取材日	取材先
2024.7.5	茨城県菓子工業組合、菓笑 堀江製菓
2024.7.24	協同組合鳥取卸センター、株式会社モリックスジャパン
2024.9.6	協同組合青森総合卸センター、株式会社マツダアンフィニ青森

#### 【参考文献】

- 玄田有史編 (2017)「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」慶應義塾大学出版会
- 秋山隆平・杉山恒太郎 (2004)「ホリスティック・コミュニケーション」宣伝会議
- 全国中小企業団体中央会 (2023)「2023-2024中小企業組合ガイドブック」
- 全国中小企業団体中央会 (2021)「中小企業組合運営通論」
- 全国中小企業団体中央会 (2022)「令和3年度組合資料収集加工事業報告書 先進組合事例抄録」
- 商工中金・商工総合研究所 (2020)「組合実態調査報告書」
- 筒井徹 (2022)「中小企業組合の新たな挑戦-中小企業組合の実態と今日的意義-」商工総合研究所
- 百瀬恵 (1989)「中小企業組合の理念と活性化」白桃書房
- 森岡慎司・長谷川想・山川茂孝 (2006)「AISAS モ

- デルにみる口コミの形成過程におけるプランニング作法の提案」マーケティングジャーナル, 2006年26巻1号 pp 29-39
- 鬼丸朋子 (2009)「都市に立地する中小企業における人材確保・人材育成に関する一考察」企業環境研究年報 2009年 第14号 pp 91-102
- 永野仁 (2016)「タイトな労働市場における人材の採用・定着—企業インタビュー調査を踏まえて」日本労働研究雑誌 2016年 第673号 pp 4-16
- 川島宜孝 (2024)「地域ブランド化の推進による中小企業組合の活性化 -中小企業組合の非価格競争力の視点から-」商工金融 2024年7月号 pp 21-53



## 【参考URL】

- 中小企業庁「2017年3月 中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～」2024.8.28閲覧  
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hitodetaiou/2017/170331torimatomehonbun.pdf>)
- マイナビ「2025年卒大学生就職意識調査」2024.8.29閲覧  
([https://career-research.mynavi.jp/reserch/20240416\\_74092/](https://career-research.mynavi.jp/reserch/20240416_74092/))
- 中小企業庁「[中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン] 及び事例集」2024.9.4閲覧  
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>)
- 全国中小企業団体中央会ホームページ 2024.8.27閲覧 (<https://www.chuokai.or.jp/>)
- 茨城県菓子工業組合ホームページ 2024.7.3閲覧 (<http://www.ibaraki-kashi.com/>)
- 茨城県中小企業団体中央会ホームページ 2024.7.3閲覧 (<https://syuri-sinkokukai.com/>)
- 協同組合鳥取卸センターホームページ 2024.7.23閲覧 (<https://toc.or.jp/>)
- 鳥取県中小企業団体中央会ホームページ 2024.7.23閲覧 (<http://www.aile.or.jp/library/kaiin/ogiyokan/>)
- 協同組合青森総合卸センターホームページ 2024.8.7閲覧 (<https://www.tonyamachi.com/>)
- 青森県中小企業団体中央会ホームページ 2024.8.7閲覧 (<https://jongara.net/>)

## 私達の5Sの心と「鄙事多能」

池田 光司

（池田食品グループ株式会社  
代表取締役会長  
現場改善研究所所長）



### ●豆が作れない豆工場に入社！…

当社の創業は1948年（昭和23年）で乾物商から翌年にはバターピーナッツの製造業に転身。以来今日迄（77年間）製造業を営む札幌の小さな町工場である。バターピーナッツは当時国民的人気もあり、当社も日産5トンを生産する迄に発展していた。当時、使用原料は国産が主であったが、1980年代になると中国等海外原料が中心となる。海外原料シフトの結果、思わぬ事態が発生した。それは原料輸出国である中国がバターピーナッツの製造と、日本向け輸出を開始、最終的に当社は（全国のお豆屋さんも）壊滅状態に至った。丁度その頃、私は大阪の豆工場修業を終え、実家の豆菓子工場を継承すべく札幌に戻ってきた（1977年）。然し、現実には本業のバターピーナッツの製造余地は無く、私の最初の仕事は創業者達が築き上げた3億円の工場設備をスクラップにすることであった。思案に暮れる日々の中、大阪で学んだ豆菓子（米粉を衣掛けする豆）の研究に勤しんでいた。

### ●「敵地に乗り込む」

失意の中で思わぬ出会いが生じた。近い将来、工場は完全閉鎖に追い込まれるのは時間の問題であった。日々悔しさがこみあげていたが、対策は無い。そこで私は、当社を壊滅させた現地をこの目で見たいと、敢えて「敵地に乗り込む」思いで、中国山東省を目指した。結論から言うに現地を見た瞬間に「これは勝てない」と納得した。工場の向こうが霞んで見えなくなる程の規模です。力の差は歴然でした。原料落花生の一大産地が既に製品の一大生産拠点に変貌する現場に直面した。北海道の小さな町工場が出会った世界の厳しい現実でした。更に意気消沈した私は、旅程を変え、近くにあった孔子の生誕の地を訪れてみることにした。ここで私は自分の生き方を見直す「鄙事多能」と言う孔子の言葉に出会う。

### ●「鄙事多能」との出会い

孔子は弟子達に「師匠（孔子）は何故それ程有能ですか？」と問われ時の言葉だそうです。「若い頃の私は、身分が低く、貧しく、些細なことでも何でも色々とやりました。だから、色々なことが出来る様になりました。君子は多芸多能である必要はありません。誰にでも出来る些細なことを、きちんとやることによって能力が備わってくるのです」。私はこの言葉に感銘を受けた。起死回生の一発逆転ホームランをと意気込んでいた自分が可笑しくなった。豆屋の俵がやるべきことは、目の前の仕事を丁寧にきちんと取り組むことが大切だと気づいた。早速、帰国して目の前の仕事、例えば技術を進化させること、工場を奇麗にすること、当たり前のことを日々積み重ねていった。無能な私にとって救いの言葉となり、私の人生を大きく変える指針ともなった。そしてピンチこそ「敵地に盛り込む」ことの大切さを体験した。

### ●世界に躍進する日本の「5S活動」との出会い

この体験から私は、各地へ足を運び現場で学ぶこととした。1980年代のアジアは日本企業の進

出が目覚しく、進出企業では「5S活動」が至る処に掲げられていた。小さな改善を日々積み重ね、大きな成果を創り出す日本企業に力強さを感じた。然も、現地社員に5S活動を活かした人財育成にも力を入れているではないか。効率化等、経営者的視点と人財育成の視点を持つ5Sを学んだ。そうであれば5Sの要素である「躰」は強制的な意味合いを帯びているようで、私には抵抗があった。運よくヨーロッパ研修で、「習慣は第二の天性」(Once a use ever a custom) (一度身に付くと習慣になる) という言葉に出会った。習慣として繰り返すとそれが身に付き、やがて生まれ持った性質と同じようになる。これは当地では古代ギリシャやローマ時代からの格言として有名だそうです。そこで私は5Sを「整理整頓・清掃清潔・習慣」(躰を習慣へ)として、社員が少しでも良い習慣が身に付き成長出来ることこそ5Sの本懐と捉えることにした。

#### ●アメリカNYから学んだ「窓割れ理論」(Broken Windows Theory)と5S活動

一方アメリカでは1980年代に犯罪心理学者ジョージ・ケリング(George・Kelling)等が提唱した「窓割れ理論」に出会う。御承知の様に建物の窓が割れて放置すると、やがて他の窓もすべて割られやがて犯罪が多発する理論である。1970年代当時、NYは治安が悪化し、地下鉄は危険で乗車できる状態ではなかった。特に1975年の財政危機が引き金になり、犯罪多発都市として話題になった程である。1990年代、治安回復を公約に掲げたルドルフ・ジュニアニ(Rudolph・Giuliani)はこの「窓割れ理論」を掲げNY市長に当選。NYは見事に治安を回復。近年地下鉄でNYを往来できる状態になった。思えば自社の豆工場でお豆がこぼれていても、誰も不思議に思わない環境が続いていた。工場現場も小さな汚れは大きな汚れに繋がる体験をしてきた私にとって極めて価値ある示唆と体験となった。

#### ●失敗の連続の社長在籍40年

二代目として大阪でお豆の製造技術を修行したのち後を継いだ。豆工場でお豆を生産する仕事が無かった。豆職人達は機械の清掃やペンキ塗りに明け暮れていた。あの時「敵地に乗り込む」気持ちが無かったら…と思うとどのような運命が待っていたのだろうか。この間、幾多の失敗を人一倍繰り返しながら、其の都度「鄙事多能」や「5Sの価値」、そして「窓割れ理論」に出会い、「困難は小さな一歩、日々の積み重ね以外解決策はない」と自分に言い聞かせて経営してきた。運が良かったことは、悩む自分の対岸に必ずヒントとなる出会いや書籍が現れてきたことです。悩める課題や失敗に対峙できる自分は幸せ者です。40年務めた社長の世代交代にあたって私は社内に「現場改善研究所」を立ち上げ、現場の視点を大切にしたい改革支援が出来ればと思います。最後に宣伝をさせて下さい!「札幌でお豆の直営店を開設し奮闘中です」是非ご訪問戴き、今後共応援して下さい!

## データから見えてくる、 中小企業金融における保険の役割

浅井 義裕  
(明治大学)  
(商学部教授)



### 【はじめに】

中小企業は、企業数で99.7%、従業員数で69.7%と、日本の経済活動において、大きな役割を担っている。『中小企業白書』(2016年)の第2部「第4章 稼ぐ力を支えるリスクマネジメント」では、中小企業が直面しているリスクや、その対応などについて分析している。

しかしながら、『中小企業白書』をはじめとした、多くの調査は集計結果であり、「どのようなタイプの企業がリスクマネジメントを進めているのか?」は明らかになっていないことが多い。そこで、本稿では、筆者が過去に実施した3つの調査(「企業の保険リスクマネジメントに関する実態調査」(2014年1月から2月に実施)、「企業のリスクマネジメントに関する実態調査」(2019年6月から8月に実施)、「企業の保険とリスクマネジメント(新型コロナウイルスの感染拡大期)に関する実態調査」(2023年1月から2月に実施))の結果に基づいた分析の結果を紹介する。

### 【なぜ企業は保険を購入するのか?】

企業と保険分野の研究では、主に、上場企業を念頭に置いて、「なぜ企業は保険を購入するのか?」について説明をしようとする研究が行われてきた。それらの研究によれば、第1に、企業が保険を購入することで、信用リスクが低下し、結果的に利益を増加させて、企業価値を高めることが期待できるという。つまり、保険料を支払っても、銀行からの融資などの金利が低下するのであれば、企業は保険を購入する動機を持つことになる<sup>1</sup>。第2に、いくつかの仮定のもとでの話だが、企業が保険を購入することで、納税額を減少させることが期待できるという。第3に、成長を期待して投資計画がある企業は、手元の資金を確保しておきたいため、保険を購入する可能性が高いという。以上の仮説は、日本、アメリカ、ドイツ、中国、韓国の上場企業のデータを用いて検証されていて、概ね妥当であるという結論が得られている。

### 【中小企業は、なぜ保険を購入するのか?】

筆者が過去に実施した3つの調査からは、日本の中小企業(製造業)は、従業員数53人の企業が、損害保険料約250万円、生命保険料300万円(中央値)を購入しているということが明らかになった<sup>2</sup>。これらのデータを基にして、筆者が分析を行ったAsai(2019)、浅井(2021)に基づいて、なぜ中小企業が保険を購入するのか検討し

1 厳密には付加保険料と金利を比較することになる。なお、付加保険料とは、保険事業を運営するために必要とされる費用に充てられる保険料のことである。

2 本誌の読者で、筆者の調査の目的に賛同し、アンケート調査への回答にご協力頂いている企業の皆様には、この場を借りて御礼申し上げたい。



ていこう。筆者の研究では、銀行などの金融機関と関係が構築できていない中小企業は（健全性などの条件を一定とすれば）、損害保険を需要する傾向があることが明らかになっている。つまり、いざというときに、金融機関から融資を受けにくいと考えている中小企業は、あらかじめ保険を購入して備える傾向がある。また、銀行などの金融機関と関係が構築できていない中小企業ほど、生命保険を解約するなどして、資金繰りを行う傾向があることも明らかになっている。他にも、社長・役員・従業員の退職金に備えて、生命保険の購入や解約が活用されていることも明らかになってきた。

また、東日本大震災の際には、保険金を受け取った企業の方が復興を進めるスピードが速いこと、被害が大きくなると、保険金を受け取っていても復興のスピードが遅くなる傾向があることが分かってきている。つまり、保険のお金は、ある程度の被害からの復興には役立つが、大きな被害を受けてしまった場合の復興にはあまり役立たない可能性が高いことを示唆している。

筆者の研究の結果は、中小企業は金融機関との関係を考慮しながら保険を手配していることを示している。つまり、すべての損失を保険でカバーしようとするのではなく、事故や災害の際には、金融機関からの融資も予定していると解釈することができるだろう。もちろん、保険の手配が全くできていない場合は、金融機関も融資をためらう可能性もあるため、日頃から事故や災害に保険で備えておく必要があるだろう。

さらに、筆者の研究の結果は、保険金の役割にも限界があり、被害の金額が大きくなると、復興のスピードが遅くなることを示唆している。リスクマネジメントは、耐震補強などの「リスク（ロス）コントロール」と保険などの「リスク（ロス）ファイナンス」に分類されるが、リスクコントロールで災害や事故に備えた上でないと、リスクファイナンスは十分に機能を果たせない可能性がある。例えば、耐震補強などを行ったうえであれば、震災で被害を受けたとしても、スピーディーに復興できる可能性が高いことを研究の結果は示している。

## 【おわりに】

筆者が実施したアンケート調査によれば、当期純利益1,500万円の企業が、損害保険で250万円、生命保険料300万円の保険料を支払っているのが、よくある中小企業の姿である<sup>3</sup>。理想は、あらゆるリスクに備えて生命保険や損害保険を購入しておくことであろうが、すべてを保険で備えておくことは現実的には難しそうである。特に、中小企業については、資金面だけではなく、リスクを把握できる人材といった面でも、制約は大きそうである。そこで、中小企業は、「保険会社・代理店などの助言などを有効に活用して効果的なリスクコントロールを実施した上で、銀行との関係といった資金制約を考慮しながら、周囲に勧められるままに保険を購入するのではなく、主体的に保険を手配する」ということになるのではないだろうか。中小企業分野では、特に、保険会社や代理店、保険ブローカーが、保険・リスクマネジメントの「プロフェッショナル」として、企業のリスクマネジメントに貢献することが期待されている。

## 【参考文献】

- Asai, Yoshihiro (2019) "Why Do Small and Medium Enterprises Demand Property Liability Insurance?", *Journal of Banking and Finance* 106, pp.298-304.
- 浅井義裕 (2021) 『中小企業金融における保険の役割』中央経済社

3 回答してくださっている15%～25%程度の企業の中央値である点には注意が必要である。

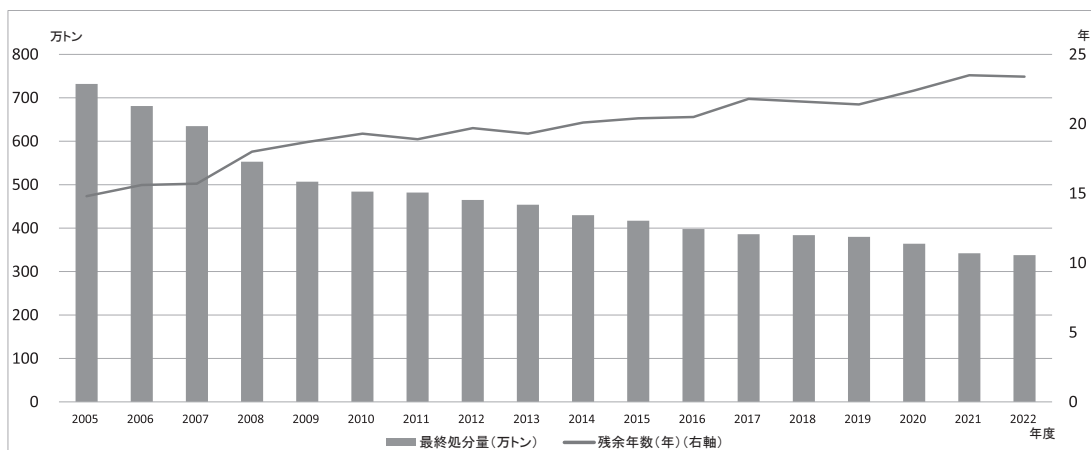
## ごみのリサイクルと最終処分

廃棄物とはごみ、粗大ごみ、燃え殻、汚泥、汚物（ふん尿等）などの不要物で、固形状または液状のものを指す<sup>1</sup>。廃棄物は産業廃棄物（以下、産廃という）と一般廃棄物（以下、ごみという）に区分されている。ごみは、主に家庭から発生する家庭系ごみの他、オフィスや飲食店から発生する事業系ごみを含んでいる。

産廃の排出量は、近年約4億トンで推移している。そのうち、再生利用や中間処理を除いた最終処分量は883万トン（2021年度）で、産廃排出量全体の2.3%である。ごみの排出量は、全体で4,034万トン。焼却、粉碎・選別等の中間処理や資源化された量を除くと、最終処分量は337万トン（2022年度）で、ごみ排出量全体の8.4%である。図表のように、最終処分量は減少傾向が続いており、我が国のごみのリサイクルが進んでいるのは確かである。

しかしながら、2022年現在、ごみの最終処分場は全国に1,557施設で、残余容量は9千7百万m<sup>3</sup>（東京ドームの容量の約80個分）である。環境省の計算では、従来のペースで最終処分量が発生する場合、計算上約23年後（2045年）にはいっぱいになってしまう。

（図表） ごみの最終処分量と最終処分場の容量残余年数の推移（一般廃棄物）



環境省データより筆者作成

世界の中で日本は、廃棄物発生量は少なく、リサイクル率は低く、多くのごみを焼却しており、埋め立て量が少ないという特徴がある<sup>2</sup>。

ごみを出す側はその量を減らすこと、そしてごみを処理する側はごみからの再生利用量を増やす・焼却時に残る量を減らすなどの処理技術の向上、という両面からの対応が必要である。

現在、全国のごみ処理施設の半分以上が築20年を超え、施設の老朽化から建替えの時期に来ている。環境負荷軽減やエネルギー効率の観点から焼却時に出る排ガスを抑え、排熱を温水施設や発電に利用することができる施設への転換を積極的に進めていくことが急務である。と同時に、各個人が意識してごみの量を減らす取り組みを進めていくことが必要である。

（商工総合研究所主任研究員 中谷京子）

○参考資料（2024年12月9日閲覧）環境白書令和6年版 <https://www.env.go.jp/policy/hakusyo/r06/pdf.html>

1 廃棄物処理法：廃棄物の処理及び清掃に関する法律（昭和45年法律第137号）

2 Global Waste Index 2022 廃棄物処理ソリューションを提供している SENSONEO 社が発表している指標。EU、OECD、世銀の統計データを参照して各国のごみの量と処理方法を集計している。日本は7位、1位は韓国 <https://sensoneo.com/global-waste-index/#:~:text=The%20Global%20Waste%20Index%20is%20a%20comparative%20analysis,management%20across%20the%2038%20countries%20within%20the%20OECD.>

## 中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

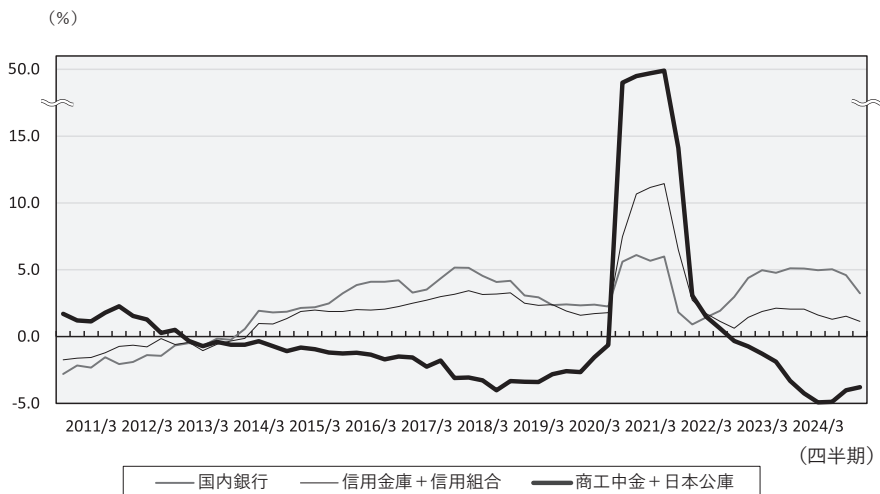
(2024年9月末)

(単位：億円，%)

	総貸出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個人向	地方 公共団体向	(B)	中小企業向 (B)構成比			
						(A)				
国内銀行合計	6,082,284 (3.6)	4,010,227 (4.1)	2,538,255 (3.2)	1,634,572 (4.2)	292,968 (▲1.0)	63.3	72.6			
中小企業 専門金融 機関	民間 機関	信用金庫	809,441 (0.7)	547,310 (0.5)	547,310 (0.5)	209,990 (0.9)	52,141 (2.1)	100.0	15.7	
		信用組合	142,001 (3.5)	142,001 (3.5)	142,001 (3.5)	—	—	100.0	4.1	
	計	951,442 (1.1)	689,311 (1.1)	689,311 (1.1)	209,990 (0.9)	52,141 (2.1)	100.0	19.7		
	政府系 機関	商工中金	95,261 (▲0.1)	95,253 (0.0)	95,253 (0.0)	6 (▲14.3)	2 (▲33.3)	100.0	2.7	
		日本政策 金融公庫	中小企業事業	77,967 (▲3.5)	77,967 (▲3.5)	77,967 (▲3.5)	—	—	100.0	2.2
			国民生活事業	95,449 (▲7.4)	95,449 (▲7.4)	95,449 (▲7.4)	—	—	100.0	2.7
		小計	173,416 (▲5.7)	173,416 (▲5.7)	173,416 (▲5.7)	—	—	100.0	5.0	
		計	268,677 (▲3.8)	268,669 (▲3.8)	268,669 (▲3.8)	6 (▲14.3)	2 (▲33.3)	100.0	7.7	
	合計	1,220,119 (0.0)	957,980 (▲0.3)	957,980 (▲0.3)	209,996 (0.9)	52,143 (2.1)	100.0	27.4		
	総計	7,302,403 (3.0)	4,968,207 (3.2)	3,496,235 (2.2)	1,844,568 (3.8)	345,111 (▲0.5)	70.4	100.0		

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある  
 2. ( )内は前年同月比増加率  
 3. 特別国際金融勘定(オフショア勘定)にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない  
 4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン  
 5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定(国内店向け)の合計  
 6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品賃貸業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員50人以下)の企業に対するもの  
 7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出(信用組合、日本政策金融公庫は総貸出)を全額「中小企業向」とみなした  
 8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付(直接扱)、中小企業事業は公庫貸付(代理貸付を含む)および設備貸与機関貸付の合計  
 (資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」(日銀HP9月19日閲覧)、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」(同協会HP11月29日閲覧)、日本政策金融公庫「業務の概要」(公庫HP11月29日閲覧)、各種資料

(図表2) 中小企業向貸出残高の推移(末残・前年同期比)



# 2024年度受賞作品決定（速報）

一般財団法人商工総合研究所は、「中小企業研究奨励賞」「中小企業懸賞論文」「中小企業活性化懸賞レポート」の2024年度の各受賞作品を次のとおり決定しました。

## 1. 中小企業研究奨励賞

### 【経済部門】

#### ◎特賞



『在来的発展と大都市－20世紀日本における中小経営の展開－』  
著者 谷本 雅之氏（東京大学大学院経済学研究科教授）  
出版社 一般財団法人名古屋大学出版会

#### □準賞



『地方産業集積のダイナミズム－長野県上伊那地域を事例として－』  
著者 糸野 博行氏（大阪商業大学総合経営学部教授）  
出版社 株式会社同友館

#### □準賞



『ライフイベント別に読み解く中小企業  
－創業・承継・廃業の変化と社会背景－』  
編者 日本政策金融公庫総合研究所  
出版社 株式会社同友館

### 【経営部門】

#### ○本賞



『ひとつとして同じモノがない  
－トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』  
著者 加藤 英明氏（南山大学人類学研究所プロジェクト研究員）  
出版社 有限会社春風社

## 2. 中小企業懸賞論文

### 【産業部門】

- 本賞 「中小企業における AI/IoT 等の導入や活用による新事業創出  
－定性的実証研究による外部連携を活用した新事業創出プロセスモデルの提案－」  
安田悠舜氏ほか5名（岩手県立大学 総合政策学部 3年）



- 準賞 「地鶏産業の持続的発展に向けた消費促進戦略  
－中小規模経営体と消費者需要を融合させた施策の提示に向けて－」  
安田彪吾氏ほか1名（慶應義塾大学 経済学部 3年）
- 準賞 「中小企業のDX推進とAI導入によるデータ共有ネットワークの効果に関する  
シミュレーション分析－中小企業のデータオープン化戦略－」  
登智洋氏ほか2名（慶應義塾大学 商学部 3年）
- 準賞 「農業界におけるプレイングマネージャー問題解決に向けた施策提案  
－スマート農業活用による暗黙知伝承の可能性－」  
前田和輝氏ほか5名（法政大学 経営学部 3年）

### 【金融部門】

- 本賞 「信用金庫による移住創業者支援－信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘－」  
岩元小夜香氏ほか4名（立教大学 経済学部 2・3年）
- 本賞 「地域金融機関のネットワーク活用によるスタートアップ支援の提案」  
藤井雅比古氏ほか4名（慶應義塾大学 経済学部 3年）
- 準賞 「信用金庫のリレーションシップバンキングを活用したスタートアップ支援  
－地方における信用金庫のアクセラレーターとしてのスタートアップ創出に向けて－」  
山片悠大氏ほか4名（駒澤大学 経済学部 3・4年）

### 3. 中小企業活性化懸賞レポート

- ◎特賞 「組合の新たな挑戦－自転車防犯登録のデジタル化の軌跡－」  
山口修平氏（神奈川県自転車商協同組合 事務局係長）
- 本賞 「特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開  
－「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して！－」  
坂本和俊氏（鹿児島県中小企業団体中央会 連携情報課課長）
- 本賞 「組合組織における人材確保の取り組み  
－チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成－」  
本間清加氏（新潟県中小企業団体中央会 商業振興課主任）
- 本賞 「精華町の商業活性化を目指して！1日商店街の挑戦」  
西出夏枝氏（精華町商工会 経営支援員）
- 本賞 「SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について  
－滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組－」  
松本淳美氏（滋賀県中小企業団体中央会 振興課主査）
- 本賞 「東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！  
－PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援－」  
瀧口勝久氏ほか5名（独立行政法人中小企業基盤整備機構東北本部 企業支援課課長ほか）

各賞の詳細については、3月号で特集いたします。

# 2025 - 2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

## 目次

### 第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025 - 2030年日本はこう変わる

### 第二部 経営の論点 (概論)

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の变革」が必要である

### 第三部 経営の論点 (各論)

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

### 第四部 中小企業「経営の針路」

## 2025 - 2030年 経営の 論点と針路

issues of small business management, and optimal solution

株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー  
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事

青木 剛

将来予測が困難なVUCAの時代に  
キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く  
勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

一般財団法人 商工総合研究所

世界と日本はこう変わる

定価：1,760円(本体1,600円+税10%)

## 筆者略歴



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー

一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」(同友館)、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」(同友館)、「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)、「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」(商工総合研究所)

講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越えるか」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入  
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館3階

<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



# 第49回中小企業研究奨励賞

# 受賞記念講演会

〈ZOOM無料オンライン講演会〉



## 講師

2024年度中小企業研究奨励賞の特賞・  
本賞受賞者の方にご講演いただきます。

(講演者)

**谷本 雅之氏**

(東京大学大学院経済学研究科教授)

**加藤 英明氏**

(南山大学人類学研究所プロジェクト研究員)

## 日時

2025年3月5日(水)

14:00～16:00(予定)

(注)

\*定員になり次第、受付を終了します(500名予定)。

\*ご記入いただいた個人情報は本講演会に関する事務手続きおよび今後当財団からのご案内に使用する場合がございますのでご了承ください。

主催 / 一般財団法人商工総合研究所

<https://www.shokosoken.or.jp>

お申込みはホームページもしくは こちらのQRから⇒



<b>次号 予告</b> [2025年 3月号]	<b>巻頭言</b>	「中小企業研究」の未来に期待するもの 横浜国立大学名誉教授 三井逸友
	<b>特集</b>	◇2024年度受賞作品発表◇ <b>【中小企業研究奨励賞】</b> 受賞作品一覧・総評・本賞受賞作品選評 <b>【中小企業懸賞論文】</b> 受賞作品一覧・総評・本賞受賞作品選評・本賞受賞作品全文掲載 <b>【中小企業活性化懸賞レポート】</b> 受賞作品一覧・総評・本賞受賞作品概要

## 編集後記

▶今月号では、金融に関する論文2本を掲載します。まず小倉先生は、企業成長の源泉でもある無形資産への投資の必要性和、資本性資金の調達について論じています。日本では銀行のリスク耐性がしばしば問題になりますが、地域企業の成長を図るうえで更なる工夫が求められます。多くの期待が寄せられている地域金融機関ですが、今後の展開が注目されます。

▶もう1本は岩木先生と釜江先生が、注目を集めた十八親和銀行の合併事例から、地域中小企業に対する影響について、合併前後の企業データを使って検証しています。地方銀行同士の合併は、青森みちのく銀行やあ

いち銀行(2025年1月)、今後予定されている八十二長野銀行(2026年1月予定)などがあり、地域ごとの状況は異なるものの、利用者の変化に注目したいへん貴重な論考です。

▶今年度も中小企業研究奨励賞・中小企業懸賞論文・中小企業活性化懸賞レポートには数多くの応募を賜り、厚く御礼申し上げます。今年度の受賞者はp88～89をご覧ください(詳細については3月号で特集します)。また来る3月5日に「第49回中小企業研究奨励賞受賞記念講演会」を開催します。多くの皆様のご参加を心よりお待ちしております。

(J小林)

---

## 商工金融 2025年2月号(第75巻第2号 通巻879号)

---

発行日 2025年2月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)





## KINZAIの通信講座のご案内

### 融資取引先との金利交渉に強くなる講座

■期 間：2ヵ月

■テキスト：1冊

■受講料：9,900円(税込)

金利が変えるビジネス機会とリスクへの理解を深掘り!!

金利上昇局面に付随する金融機関におけるビジネス機会とリスク面に関して必須となる知識を学んだうえで、取引先との金利交渉時における説明の要点など、実務対応をわかりやすく解説します。

#### 主要内容

- 第1章 「金利のある世界」と日本経済への影響
- 第2章 金融機関経営からみた金利交渉の重要性
- 第3章 金利引上げに関する説明・交渉の進め方
- 第4章 金利交渉とリレーションシップバンキング



### 取引先の粉飾決算の見抜き方を学ぶ講座

■期 間：2ヵ月

■テキスト：2冊

■受講料：13,200円(税込)

取引先に粉飾決算をさせないための  
日常的なコンサルティングの勘所を学ぶ!

粉飾決算を発見するためには財務分析のみでは不十分です。取引先を訪問し、変化の兆候を見つけることが重要です。「粉飾決算をしない・させない」関係の構築に向け日常的に注意すべき点を学びます。

#### 分冊構成と主要内容

第1分冊 決算書の正しい使い方

- 第1章 決算書
- 第2章 決算書の構造
- 第3章 企業会計



第2分冊 経営参謀への道

- 第1章 粉飾決算
- 第2章 知識をどう使うか
- 第3章 資金繰表を使う ほか



### 初心者が直面するシーンで学ぶ 法人渉外が得意になる講座

■期 間：2ヵ月

■テキスト：1冊

■受講料：9,900円(税込)

初心者が直面するシーンについてポイントを  
記載、わかりやすく解説!!

初めて法人渉外の担当になる行職員や、法人渉外担当になって年数が浅い行職員の方を対象に、初心者が直面するシーンに基づき、対応するポイント等について基本を学びます。

#### 主要内容

- 第1章 法人渉外の基本を学ぶ
- 第2章 法人渉外の3つの視点を押さえよう
- 第3章 具体的提案につなげる切り口(アプローチ)を理解しよう
- 第4章 ステージ別、提案の視点を学んでみよう



●パソコンやスマホ、タブレットで課題の提出が可能なWeb課題にも対応しています。

詳細はこちら



●お申込み・お問合せ先:

カスタマー・サービス・センター  
TEL: 03-3358-2471

※個人受講ご希望の方はKINZAIストア  
(Webサイト)でもお申込みいただけます



# 商工総研

