

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

ワーキングペーパー

中小企業取引における CSR を通じた  
メインバンク機能の再構築

2006 年 9 月 30 日

神戸大学大学院経営学研究科

所属研究室 國部克彦研究室

現代経営学専攻

氏 名 柳田 浩孝

## 目次

序章	1
第1章 メインバンク機能と銀行の社会的責任 (CSR)	4
1.1 はじめに	4
1.2 メインバンクのモニタリング機能	4
1.2.1 モニタリング機能とは	4
1.2.2 モニタリング機能の変容	5
1.2.3 モニタリング機能の社会的責任	6
1.3 メインバンクの保険・救済機能	7
1.3.1 保険・救済機能とは	7
1.3.2 保険・救済機能の変容	8
1.3.3 保険・救済機能の社会的責任	8
1.4 メインバンクのセールス機能	9
1.4.1 セールス機能とは	9
1.4.2 セールス機能の変容	10
1.4.3 セールス機能の社会的責任	10
1.5 小括	10
第2章 中小企業取引におけるメインバンク機能	12
2.1 はじめに	12
2.2 銀行の中小企業金融	12
2.2.1 中小企業金融の特性	12
2.2.2 中小企業金融の社会的意義	14
2.2.3 CSRの担い手としてのメインバンクとその機能	15
2.3 中小企業の求めるメインバンク像	17
2.3.1 中小企業側の問題意識	17
2.3.2 中小企業白書(2006)アンケート	17
2.3.3 商工中金の調査(2006)から	18
2.3.4 企業金融に関する企業意識調査(2005)から	20

2.4 小括	22
<b>第3章 中小企業とCSR</b>	<b>23</b>
3.1 はじめに	23
3.2 中小企業がCSRに取り組む背景	23
3.2.1 中小企業の経営環境と社会における役割	23
3.2.2 中小企業がCSRに取り組む必要性	24
3.2.3 中小企業にCSRが浸透した先進事例（イギリス）	25
3.3 銀行によるCSR支援と評価	26
3.3.1 CSR支援の具体的視点	26
3.3.2 CSR評価への示唆	28
3.4 小括	28
<b>第4章 金融機関によるCSR支援実践の検証</b>	<b>30</b>
4.1 はじめに	30
4.2 三菱東京UFJ銀行の事例研究	30
4.2.1 新しいCSR施策	30
4.2.2 新施策の導入プロセス	31
4.2.3 CSR施策におけるメインバンク機能の働き	32
4.2.4 考察	34
4.3 滋賀銀行の事例研究	34
4.3.1 新しいCSR施策	34
4.3.2 CSR施策の特徴	35
4.3.3 CSR施策におけるメインバンク機能の働き	36
4.3.4 考察	38
4.4 メインバンク機能が有効に稼働するための条件	38
4.5 小括	39
<b>第5章 結論並びに今後の課題</b>	<b>40</b>

【参考文献】 .....	42
謝辞 .....	43

## 序章

バブル経済の崩壊を機に、日本独特の企業統治の形態として長らく栄えたメインバンク・システムが動揺しているとの見方が定着して久しい。銀行はこれまで、名だたる日本企業の大株主として、他の取引先などとともに安定株主を構成し、企業の資金調達をいわゆる間接金融によって支えてきた。さらにメインバンクは、経営に関するコンサルティング機能や経営者などを派遣するなどの人的交流も図ってきた。

メインバンク・システムでは、業績が順調な平時には経営に干渉せず、企業の経営者による自己統治が基本となるが、銀行は絶えず経営内容を監視する。経営不振、赤字決算、債務不履行、貸し倒れの可能性などが顕在化する非常時においては、メインバンク機能が遺憾なく発揮され、メインバンクが利益計画の検討、緊急融資、経営への関与、人的支援などを行う。本格的な建て直しのためには、経営者を交替させ、銀行から経営者を送り込むことも稀ではなかった。かつて我が国における典型的な企業統治では、メインバンクが大きな存在感を示していたが、今ではその影響力が低下したとの見解が大勢を占める。

全国銀行協会は平成 17 年 11 月、銀行業界の行動規範である「倫理憲章」（平成 9 年 9 月制定）を改定し、銀行の CSR への取り組みを盛り込むなどの見直しを行ない、表題も「行動憲章」と改めた。銀行の CSR とは言うまでもなく、ステークホルダーである株主、従業員、顧客、供給者、行政、地域社会、国際社会などの多面的存在とともに銀行自身が持続的な発展を目指すものである。しかし、過去数年、不良債権問題等への対応に多大なエネルギーを費してきた日本の銀行業界の CSR 対応は、これまでのところ、国内の製造業や欧米諸国の有力金融機関に比べ、著しく遅れていると指摘される。また業界内の業態別でも、ばらつきがある。中小・地域金融機関が、もともと地域社会への貢献活動や、近年で

はリレーションシップ・バンキング（以下、リレバンと略記）<sup>1</sup>を展開していること等から、CSR 対応では一歩先行しているとされる。都市銀行、信託銀行では、従来 CSR 対応はごく一部にとどまっていたが、最近急速にそれが強化される傾向にある。その背景としては、国際化・グローバル化・自由化・IT 化等の経済環境の変化が、銀行経営に対し、量的拡大とともに、リスク管理・コンプライアンス・生産性向上などの質的向上を厳しく要請するようになった事実が指摘されている。

メインバンク・システムと CSR は双方とも、顧客を重要なステークホルダーと位置づけ、中長期的な関係の構築を志向する観点において、大きな共通点を有する。銀行の中小企業取引においても、そのことは例外でなかろう。大半の民間金融機関にとって、中小企業は貸出先の中心をなし、取引拡大のターゲットとして今後ますますプレゼンスを高めていくと予想される重要な顧客セグメントである。しかるにメインバン

---

<sup>1</sup>金融機関が顧客との間で密接な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積して、この情報を軸にして貸出などの金融サービスを提供するビジネス手法。2002 年 10 月に金融庁が発表した「金融再生プログラム」等においては、大手銀行と異なる特性を有する地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の 4 業態がその主たる担い手として想定された。本稿では、メインバンクの一機能として理解する。

ク・システムや CSR を論じるにおいて、中小企業取引は、大企業や上場企業取引の陰に隠れ、多くの場合、脇役の座に甘んじてきた。すなわち、中小企業取引に軸足を置いたメインバンク機能や銀行の CSR のあり方について、ましてやその両者を関連づけた研究は殆ど見られないのが実情である。

銀行は今日も、中小企業との取引を深めるため熾烈な競争を繰り広げながら、どのような商品・サービス体系を構築し運用すればよいかを模索し続けている。しかし、大企業や上場企業がそうだったように、資本市場からの資金調達が容易になるにつれ、中小企業においても優良な企業から銀行離れが進み、業界全体が斜陽の危機を迎えることもあり得ない話ではない。したがって個々の銀行は、健全な危機感のもと生き残りを図るために、それぞれの特質を踏まえながら中小企業の顧客と緊密なメインバンク関係を確立し、その機能を有効に発揮するための仕組みや考え方を構築する必要があるだろう。

本論文は、上のような業界全体の危機感に根差し、それを回避するだけでなく、銀行が中小企業取引を通じてさらなる発展を期すための、新たなメインバンク機能の枠組みを提言する試みである。具体的な内容として、まずはメインバンク・システムにおいて生じたとされる個々の機能不全と社会的責任の濃淡との因果関係に着目し、その接点を探り出す必要性を考察する。そして、中小企業取引におけるメインバンクの諸機能を、歴史的命脈を終えつつある古びた機能と見るのではなく、CSR の発想や行動を取り込むことで再活性化し、この取引領域における銀行の高いパフォーマンスを実現する機能として復元しうることの理論構築を目指す。銀行が中小企業取引において顧客と中長期的に緊密な関係を築き、相互のパフォーマンス向上・共存共栄につながる CSR の実践・支援と、それを通じたメインバンク機能の再構築について具体的な提言ができれば、銀行業績の持続的成長の一助に資することができるのではないかと考える。

研究課題は次の 2 点である。1 つは、中小企業取引における新たなメインバンク機能の可能性を提示し、それが最も活性化しうる仕組みや考え方を模索、提示することである。課題の 2 つ目は、1 つ目の課題で導出した成果をベースに、中小企業の CSR 実践とそれを支援する銀行自身の CSR が、どのように絡み合い、それが新たなメインバンク機能として稼働し得るかを究明することである。

研究方法としては、まず前述した課題を考察・提示したうえで、CSR 面で先行していると評価される 2 銀行の担当者とのインタビューを通じ、それを裏づける手法を採った。2 銀行とのインタビューでは、双方とも、各々の特性・存立背景・得意領域を活かしながら、CSR を通じ中小企業との持続的且つ緊密な関係を築いていこうとする考え方の確かな胎動が感じられた。

本論文の構成は以下のようにになっている。

まず第 1 章では、メインバンク・システムを構成する各機能について、通説的に理解されている考え方から、その異論として主張されるものまで、それぞれの役割や効果を省みる。それとともに、メインバンク限界論が囁かれるようになったバブル崩壊期の時代背景において、諸機能がいかなる変容を来し、メインバンク・システムの動揺に影響を及ぼしたのか、先行研究を踏まえつつ、社会的責任の考え方を絡め掘り

下げた分析を行う。

第2章では、中小企業取引に的を絞る。前章の考え方をベースに、中小企業取引におけるメインバンクの諸機能を CSR 論の視点から捉え直し、銀行側の課題を明らかにするという分析視角を採用する。一方で、『中小企業白書』や関連の既存アンケートを引用し、中小企業側の視点から具体的なニーズや取引関係の将来性を見ながら、求められるメインバンク像を浮き彫りにする。この章で試みたいのは、中小企業取引のなかで、メインバンク機能と CSR という異なる次元で論じられてきた両概念相互間の関係性構築である。

第3章では、銀行がメインバンクとして中小企業の CSR を支援する視点から、中小企業を取り巻く経営環境や、中小企業が CSR に取り組むことの意義や問題点などについて、概観する。ここで中心的課題となるのは、重要性を増しつつある中小企業の CSR 経営に対し、銀行がメインバンクとしてどのように関わっていけるのか、という実践面での具体的な切り口の提示である。

第4章では、銀行による中小企業の CSR 支援の事例研究を行っている。中小企業に対する CSR 支援の領域で、先進的且つ積極的に取り組んでいる点で定評のある銀行を、都市銀行及び地方銀行からそれぞれ1行ずつ選定し、インタビュー調査を実施した。それに基づき、中小企業の関心を CSR に向けさせ、中小企業との共存共栄を目指す銀行側の基本姿勢、考え方や具体的な動きを紹介する。またそれにより、前章までの分析で導出した、新たなメインバンク機能の可能性と将来像を再確認する。

終章では、それまでの議論の簡単なまとめを兼ね、銀行における今後のあるべき CSR・中小企業取引の姿や今後の課題について述べる。

## 第1章 メインバンク機能と銀行の社会的責任（CSR）

### 1.1 はじめに

メインバンク・システムが、その存在感を弱めているのは何故なのか。その理由は、メインバンク・システムを構成する各機能が、何故機能不全を起こしたのか、との疑問に帰着する。それには、同システムが動揺し始めたとされるバブル崩壊期以降、各機能においてどのような変容があったのか、機能ごとに探ってみるのが一法であろう。

そこで本章では、メインバンク機能のいくつかの仮説について、通説的な考え方や反論につき先行研究を紹介するとともに、バブル崩壊期以降において生じた環境の変化と、それによって生じた各機能の変容を省みる。そして、それぞれの機能が動揺に至った背景や原因について、社会的責任の視点からも新たな推察を試みる。

まず、メインバンクの機能についての通説的な見解として、取引先企業に対するモニタリング機能と保険・救済機能がある。また、その異論から発したものに、セールス機能が挙げられる。次節より、その各機能について検証してみることにする。

ところで、メインバンク・システムの定義<sup>2</sup>については、すでに数多くの先行研究で提示されていることもあり、本論文において深くは踏み込まない。ここでは銀行の立場から見て、「メイン取引先」に対し長期に亘って演じる一種のファイナンシャルアドバイザーの役割、すなわち、特定の銀行と特定の借手の長期的取引関係（堀内、1990、22頁）を指すというに留めることとする。

### 1.2 メインバンクのモニタリング機能

#### 1.2.1 モニタリング機能とは

メインバンクは企業と取引を開始してからというもの、日常的な接触や決済口座の入出金状況の観察などを通じ、他の貸手の誰よりも、当該企業の動向をつぶさに把握することが出来る。例えば、経営者と面談の機会を持つことで、設備投資の計画や運転資金が逼迫するとの情報を得ることができる。またそれがなくとも、多額の入金情報により大口の売上発生を事後確認することや、約定返済の延滞で資金繰りの不振を知ることになる。次なる適切なアクションに繋げるため、当該企業の情報を収集するあらゆる活動が、メインバンクのモニタリング機能であり、それは監視機能とも言い

---

<sup>2</sup>青木(1996)によれば、このメインバンク関係は当初、極めて明確な法的ないし規範的なベースなしに発展してきた一連の取り決めを説明するのに、実務家を使用した用語であった。特に「日本のメインバンク・システム」という用語は、コーポレート・ファイナンスおよびガバナンス、とりわけ、通常、株式市場に上場しているような大企業について、しかし、中小企業に対しても原則的にも実際的にも、やや不完全な方法ながら適用されているシステムを構成する多かれ少なかれ非公式な一連の通常の慣行、制度化した取り決め、及び行動を指すものとする。一方、工藤昌弘(2005年)「メインバンク制度をめぐって」商学論纂(中央大学)では、メインバンク・システムを大企業と大銀行の競争条件確保の形態と限定的に見なし、双方の経済的ヘゲモニーの確立を示すものと位置づける考え方もある。

換えられる。

これを主張する代表的なものとして、青木・パトリック(1996)が挙げられる。それによればコーポレートファイナンスに関わるあらゆる制度は、企業の業績や行動に対するモニタリングのためのメカニズムを必要とするとし、それには、情報収集並びに金融と経営上の利害が衝突するような決定に影響を及ぼす能力が含まれるとした。そして、このモニタリング機能を、さらに三つの概念的な段階に分けて考えた。つまり、最初の段階として「事前モニタリング」では、企業によって提案された投資計画の評価と選別を行い、第二段階の「中間的モニタリング」は、資金が提供された後も、経営者の行動や企業活動全般、特に資金の使途などを不断にチェックすることを指した。「事後モニタリング」と呼ぶ最後の段階<sup>3</sup>は、企業の投資行動の結果、すなわち財務状況を識別し、財務困難な状況においては企業の長期存続性についての判断を下して、匡正的ないしは懲罰的行動をとることであるとした。

青木・パトリック(1996, 132-134 頁)は、この三段階のモニタリングが別々の専門化した機関に委任され、高度に分散化した英米型システムと比較して、日本のメインバンク・システムは、その最盛期（高度成長期）において、三段階が高度に「統合化」され、その企業のメインバンクに「専属的に委任」されるシステムであったと特徴づけている。

### 1.2.2 モニタリング機能の変容

モニタリング機能の、時代に伴う変化について説明する。まず事前モニタリングは、どのような変遷を辿ったのであろうか。青木(1996, 159-160 頁)によると、抵当権設定に頼る長い習慣と証券引受業務から排除された規制は、銀行が高度な事前モニタリング能力<sup>4</sup>を蓄積することを妨げてきたとする。このようなモニタリング経験の不足は、担保となる資産を持たない革新的な中小企業の発展に深刻な問題をもたらす。そしてその弊害は、1980年代末以降のバブルとその崩壊に際して劇的に表われた。つまり、債券発行の規制緩和による優良企業の銀行離れと、地価や株価の上昇に象徴される全般的な投機熱に直面した銀行は、担保が取れる限りで激しい貸出競争に邁進することになる。言い換えれば、借手に対する適正な事前モニタリングを欠いた担保のみの要求が「逆選択」<sup>5</sup>を招来したのであった。こうして銀行は、事前モニタリングにおけるインセンティブと能力の双方を失っていった。

中間的モニタリングも、同様の経路を辿った。銀行借入れに対する依存度が低下し、

---

<sup>3</sup>この第三段階は、次節で述べる救済機能と同義であることから、本節では事前と中間的モニタリングに限定して考察することとする。

<sup>4</sup>高度な事前モニタリング能力とは、例えば不確実性の高い技術や市場に直面するプロジェクトの信用を事前評価するための、財務、エンジニアリング、市場分析についてのより洗練された技術を指す(青木, 1996年)。

<sup>5</sup>契約理論の系譜を大別すると、「完備契約」の理論と「不完備契約」の理論に分けられるが、このうち、完備契約の理論は、さらに情報の偏在の質的側面や、その非対称性が発生するタイミングをもとに、①契約締結前の情報の非対称性に注目する「逆選択(adverse selection;逆淘汰ともいう)」の問題と、②契約締結後の情報の非対称性に注目する「モラル・ハザード(moral hazard)」の問題に大きく分類される。

銀行の明示的・黙示的介入から自由になると、企業は決済口座を多数の銀行に分散したり、負債を市場で流動化する金融手段を駆使するなどして、企業から銀行への情報の流れを次第に低下させていった。それに伴い、企業経営の活動を観察し、時には助言や苦言を呈する中間的モニタリングにおいても、銀行はインセンティブと能力を低下させていったと見ることができる。このことは、企業の「モラル・ハザード」を招く生温かい取引関係の温床となり、銀行がもはや適切な緊張関係による企業統治を果し難い存在になりつつあることを意味する。

### 1.2.3 モニタリング機能の社会的責任

銀行はこれまでメインバンクとして、モニタリング機能を通じ、誰に対しどのような責任を果し、どのような便益をもたらしてきたのか。弱まりつつあるモニタリング機能の将来と必要性を考えると、この視点から再考することが肝要であろう。

モニタリング機能に係るメインバンクの役割を考察した研究に堀内(1990)がある。これによると、メインバンクは多くの債権者に代わって借手企業の行動を監視し、その情報を伝達するという情報生産者としての役割を強調する。つまり、借手企業の経営内容に関して、そのメインバンクが安定した貸付を続ける場合には他の銀行・金融機関もその借手企業への貸付に応じていく。メインバンクに企業モニタリングを専属的に委任することで、他の銀行・金融機関は、事前的・中間的モニタリングの重複のコスト（エージェンシーコスト）が節約できるとともに、危険負担（借手の信用リスク負担）を軽減することが、モニタリング機能におけるメインバンクの主要な役割ということになる。つまり、この機能が責任を果す相手方というのは、同業である他の貸手ということになる。

しかし、後節で紹介する、実務家サイドに立った研究からの対立見解として、モニタリング機能とは銀行にとってあくまで借手企業の確保（取引先の拡大）および人事政策上（中高年社員の人材派遣先）の観点から行われるという説がある。この場合、他者に対して責任を果たすというより、むしろ自社の利害を優先するだけの機能であるとする考え方となってしまう。

何れにせよ、ここで注目したいのは、メインバンクの通説的見解であるモニタリング機能によって便益を受ける、あるいは責任を果す対象の社会的存在として、他の貸手（銀行・金融機関）のみを前提とする限定的な考え方である。メインバンク自身がゴーイング・コンサーンとして他の貸手と様々な形で長期的取引関係を結んでいることから、信用リスクに関して不確かな情報を伝えることは、金融市場でその名声(reputation)を毀損し、自身に重大な損失を与える可能性があるため、それを回避したいというのが、メインバンクがモニタリング機能を発揮するインセンティブということになる。

しかし、資金供給や取引継続における事前的・中間的モニタリングの失敗が、例えば借手企業のCSR(企業の社会的責任)に係る不祥事を招来し、自社あるいは借手企業のステークホルダーから間接的な責任を問われることで、名声を失墜させる危険性はないのだろうか。金融機関の事例ではないが、サプライチェーンを形成していた発展途上国のスウェットショップにおける児童からの労働搾取に端を発し、不買運動で間接

責任を問われたナイキの事件は記憶に新しいところである。また金融業界においても、環境への影響が大きいプロジェクトへの安易な資金供給を牽制し、借手に対する監視・評価機能の発揮を重視する「エクエーター原則」が、多くの銀行によって採択されている事実を忘れてはならない。世界的なトレンドをみても、我が国におけるメインバンク・システムのモニタリング機能によって影響を受ける関係者の範囲が、過小に認識されていることの可能性に、問題の一端を垣間見ることが出来る。

### 1.3 メインバンクの保険・救済機能

#### 1.3.1 保険・救済機能とは

企業経営は、業種の好不調や景気の波と、無縁ではいられない。長い業歴を誇る企業といえども、存続の危ぶまれる時期を経験しなかった企業は皆無に近いであろう。したがって多くの企業は、来る不測の事態を想定し、主要な銀行取引の大半を集約させることで、経営や資金調達に関する相談がいつでも出来るメインバンクと呼べる金融機関をもつことで、安心感を抱く。財務困難に陥った際の「最後の拠り所」となってくれることを期待するのである。それが企業側から見たメインバンクの保険機能であり、銀行側の視点では、救済機能という。前節で見た「事後的モニタリング」と同義であり、財務困難な企業に対し、追加的資金投与等により企業の救済を行うことを指す。また、借手企業が予め約束した元利を返済できない場合、損失が部分的に銀行側によって負担されることに着目し、リスク・シェアリング（リスク分担）機能と定義されることもある。

青木(1996, 143 頁)によれば、メインバンクによる企業モニタリングは、これに基づくコーポレート・ガバナンス（企業統治）構造と密接に結びついている。その核心は、それが状況依存的な性格を持つことにあり、メインバンクのコーポレート・ガバナンスにおける独特な位置づけは、財務状態最悪の企業との関係に表われるとした。つまり、①メインバンクの地位放棄、②企業の救済、③清算手続きを進める、という3つの選択肢があっても、現実問題としてメインバンクは、多くの場合②を選択するとしている<sup>6</sup>。

シェアード(青木他 1996, 215 頁)は、この保険・救済機能を、取引先企業が財務面で逆境に陥った場合に果す機能として、メインバンク・システムの最も顕著な特徴と位置づける。また、その特質として、メインバンクは企業破綻に際して財務危機の問題を乗り切る方法について法律などに基づかない柔軟な選択肢を提供する。そして倒産手続きと同様に、企業の再建や存続だけでなく様々な程度の清算を含め、一連の資産整理効果を上げることもできるとしている。

---

<sup>6</sup> メインバンクは融資契約の見直しや倒産の瀬戸際にある企業の救済に走りがちなことから、取引先企業にとっては「ソフトな予算制約」、したがって怠慢な経営を招き易い可能性があるとする議論がある（シェアード, 青木 1996, 244 頁）。ソフト・バジェット問題ともいう。

### 1.3.2 保険・救済機能の変容

前節のモニタリング機能同様、保険・救済機能の、時代に伴う変化について説明する。まず、保険・救済機能が積極的に稼働するには、銀行にとって強いインセンティブの存在が必要とされる。何故なら、借手企業の経営破綻がもたらす費用や損失の多くをメインバンクは引受けなければならないからである。大きな融資シェアのみならず収益率の高い手数料収入等からなる特別の利益をメインバンク・レントと呼ぶが、救済が成功した場合に期待できるレントがそれに要する費用を上回って初めて、メインバンクは救済機能を稼働させるインセンティブを得るのである。

青木(1996, 161 頁)は、様々な規制緩和が、メインバンク・システムの全盛時代には有効であった規制体系の整合性と統合性を損なわせ、メインバンクのレント機会を低下させたと指摘する。このため、メインバンクは、多大な費用のかかる救済活動へのコミットのインセンティブを弱らせてしまったのである。

また、斉藤・須藤(2002, 197 頁)は、70年代から80年代前半にかけては土地担保価値の増加を前提に「正常」な保険機能を企業に提供していたが、80年代の後半に資産バブルが生じると土地担保価値の異常な上昇による保険機能の大幅な代替がおき、結果として銀行の保険機能を麻痺させることとなったと見なす。そして90年代に入ってから的大幅な資産価値の下落によって、銀行はもはや担保による保険機能の代替に頼ることができず、むしろ全く機能しない状態が続いていると指摘した。

### 1.3.3 保険・救済機能の社会的責任

前節のモニタリング機能と同じ狙いに基づき、保険・救済機能についても、その社会的責任と便益を考えてみる。

メインバンクは、その保険・救済機能において、調整役や監督者としての立場に立ったり、時には企業を法的な手続きによらずに再建する役割を引受ける。例えば、債務の再交渉において、当該企業とはもとより、他の貸手銀行と連絡を取りつつ合意を引き出すなど、交渉全体の取りまとめを行うし、他の銀行より大幅な金利減免や償却負担をするなど、大きな金融支援を与えたりもする。また、リスク・シェアリング（リスク分担）機能として見るなら、銀行は借手企業と暗黙的な保険契約を締結し、一種の保険提供者として積極的にリスクを分担する役割を果す。

誰に対しどのような責任を果し、どのような便益をもたらすのか、という視点から保険・救済機能を改めて見ると、まず顧客である借手企業が対象として挙げられよう。但しそれには、当該企業の存続に社会的価値があり、かつ、メインバンクとして過去に多くのコミットメントを与えてきた結果、蓄積された情報が意味を失うことによる一種の固定化された費用（sunk cost）を回収できる可能性が見込めることが条件となる。続いて、当該企業が属する地域社会や業界もまた、この機能によって便益を受け、責任が果される対象となるであろう。何故なら、救済によって当該企業が保有していた雇用や技術が維持されその喪失が回避されるからである。

しかし、メインバンクの役割を掘り下げて研究した、前掲の斉藤・須藤(2002, 196

頁)では、保険・救済機能がモニタリング機能より明確な役割を果たしてきたことは認めながらも、銀行の社会的責任の自覚の有無については、疑問を呈している。つまり、前項で紹介した保険機能の限界を実証した分析を通じて、銀行がこの機能を稼働させるのは、社会的使命を感じて行っているというより、銀行側にとってのメインバンクとしての名声維持と救済による取引強化(将来の収益機会確保)、企業側による財務困難に陥った際の期待(最後の拠り所)、といった双方のバランスの上に成立していると結論づけている。ここでいう名声維持とは、企業の業績悪化時におけるメインバンクの対処方法如何によっては、他企業が同銀行をメインバンクとしなくなる惧れがあるという意味においてである。

このように、保険・救済機能における先行研究でも、前項で見たモニタリング機能における考察同様、社会的使命の自覚や社会的責任の遂行よりも優先度の高い判断基準の存在を示唆している。借手企業の存続に社会的価値があるかどうかの判断は確かに困難な作業ではある。しかし、担保の後ろ盾を失った脆弱な企業審査能力が、社会的責任の認識がないまま企業救済の要否を判断するとき、当該企業は無論のこと、技術や雇用の喪失を通じて地域社会や業界に、思わぬ損失を与えるような最終判断を下す危険性が、決して低くはないと推察される。

## 1.4 メインバンクのセールス機能

### 1.4.1 セールス機能とは

前の2機能は、我が国のメインバンク・システムを概ね賛美する立場を採る通説的見解によって主張された機能である。対してそれらを否定するところから出発して主張されたのが、シャー(1997, 185頁)のセールス機能である。

シャーは、日本の企業間関係および企業グループの関係を現す新しいモデル「関係アクセスのパラダイム」<sup>7</sup>を創出し、これらを企業集団に見られる共生的な関係と、系列形態に見られる階層的な関係とを峻別すべきであるとした。そして、メインバンクを後者の典型と位置づけたうえで、メインバンクの本来の役割はセールス機能、すなわち取引先に新しい取引を売り込んで銀行の資産を増やすことであると断じた。しかも、企業統治の役割として先に紹介した、メインバンクのモニタリング機能の能力は極めて限られているとし、また保険・救済機能にしても、それが発動されるのは、借手企業の窮状が一時的な流動性問題に起因するケースに限られており、その場合でも、結局は銀行自身の利害から行動するとし、両機能の存在をほとんど認めない立場をとる。

さらにシャーは、なぜ銀行が借手企業に対して貸出ベースの金融システムの中での

---

<sup>7</sup> シャー(1997)は、日本のビジネスの核心となっているのは、外部の目には見えない一連の明文化されていない規則と義務であり、こうした慣行を支配しているのは「関係アクセス」の原理、すなわちウチからソトへと続く関係の濃淡を示す連続体で、この中での位置づけによって企業内関係や企業間関係が測定されると主張した。したがってこのパラダイムは、ある企業が他の企業との関係においてどこに位置するかを示すウチ・ソト連続体という新しい次元を提案している。

取引上の必要を超えて、メインバンクの地位に固執するののかとの問題意識に発し、様々なデータやインタビュー結果から、「取引先企業は、メインバンク関係は企業よりも銀行にとって有利なシステムと見ている」「銀行は頭の上がない企業を食い物にしている」等、発見した事実の定式化を試みている。

#### 1.4.2 セールス機能の変容

実務家サイドに立つシャーの主張に代表されるメインバンクのセールス機能は、バブル経済の時期にいかに変容したかというより、このセールス機能こそが、1980年代のバブル経済を形作ったとの解釈すら可能であるとする。つまり、銀行（チーム）の仕事はまずもって新規貸出を膨らませて銀行の資産を増やすことであり、相手企業はその融資でもってしばしば投機に走ったとしている（シャー1997, 185頁）。

メインバンク機能の軸を成す考え方がこのセールス機能であるとするならば、前述したように各種規制が緩和され、メインバンクのレント機会が低下する環境においては、銀行がこの機能を更に強化しようとするインセンティブが働くと考えるのが自然である。また、収益至上主義や激しい貸出競争といった、ネガティブな社会的評価を受けることのある銀行の様々な行動は、ほとんどの場合、メインバンクとしての、あるいはメインバンクの地位獲得を目指すための、このセールス機能が最大限に発揮された帰結であるとの見方が可能であろう。

#### 1.4.3 セールス機能の社会的責任

セールス機能の場合、これが主張された出発点やこれをベースとする具体的な行動様式から、そもそも社会的責任や便益とは全く無縁の機能であることが自明である。

このセールス機能によって販売された商品やサービスが、たまたま顧客の従来からのニーズに合致するもの、あるいは潜在的なニーズを掘り起こすものであったとすれば、顧客満足を通じて社会的便益を高め、社会的責任を果たすとの見方もできようが、それは結果論に過ぎない。まずは商品やサービスありき、で始まる機能であることから、同機能自体に社会的責任の考え方が織込まれていると見るのは、無理であろう。むしろ、真のニーズに基づかない商品やサービスの営業活動が過剰に展開され、顧客の反感を買うなどして、社会的には歓迎されないケースが多く発生しうる機能であると考えられる。

### 1.5 小括

参考までに、提唱されている各メインバンク機能の特性を、図表 1-1 に整理した。

メインバンク機能と銀行の社会的責任(CSR)。両者はそもそも、別次元で語られるべき概念なのか？この疑問が本論文の出発点であった。ここまで見てきた通り、何れのメインバンク機能も、収益や人事政策といった銀行自身の利害を軸に捉える考え方が主流であり、社会的責任の観点から捉える考え方が希薄であったことを指摘することができた。

両者をつなぐ新たな考え方が具体的に説明され、銀行の CSR とメインバンクの諸機能が融合することに成功すれば、銀行は企業取引において従来になかった発想や行動様式を確立し、メインバンク・システムの復活ひいては企業取引の再活性化に貢献することが期待できるかも知れない。次章以降は本章の成果をふまえ、中小企業取引に議論の的を絞ったうえで、さらに考察を深めてみようと思う。

<図表 1-1>

	モニタリング機能	保険・救済機能	セールス機能
主な提唱者	青木, パトリック, シェアード <sup>6</sup>	青木, パトリック, シェアード <sup>6</sup>	シャー
特性	事前と中間 融資適確性の監視 暗黙の委任 エージェントコスト節約 情報生産	事後の監視 財務破綻時 リスク・シェアリング <sup>6</sup>	関係アクセスのパラダイム 収益至上主義
社会的責任の対象	他の貸手	取引先企業 (顧客) 地域社会 (雇用・技術)	なし

## 第2章 中小企業取引におけるメインバンク機能

### 2.1 はじめに

前章では、メインバンク機能と銀行による CSR との新たな融合の可能性について概観した。だが、その可能性を説明する最新の理論は、メインバンクの議論で脇役に追いやられがちであった中小企業取引において、いかなる展開が可能であるか。

本章では、大企業或いは上場企業取引とは性格を異にする中小企業取引について、先行研究や中小企業側のニーズを探る既存アンケートを中心にレビューし、中小企業取引に絞り込む形で、従来のメインバンク機能の実態を振り返る。そして、銀行による CSR の評価軸に照らしつつ、中小企業取引におけるメインバンク機能のあるべき姿を導出することを試みる。

### 2.2 銀行の中小企業金融

#### 2.2.1 中小企業金融の特性

一般的に、中小企業を区分する際には、量的指標が採用されることが専らであり、その代表的なものとして中小企業基本法がある。同法では、資本金額と従業員数を量的メルクマールとして採用し、中小企業を定義<sup>8</sup>する。銀行では、中小企業と大企業を判定する基準として、業種に拘らず売上高を採用するケースが多く、両者の間に、中堅企業のカテゴリー（例えば売上高 30 億円から 100 億円程度の範囲）を設けているところもある。しかし、中小企業とはそもそも異質多元な存在であり、規模の共通性を除けば、その存立形態は極めて多様である。中小企業を類型化する主要な基準として、企業性、立地、独立性の三つがある（清成，1997，19-23 頁）が、本論文で考察の対象とする中小企業においては、あえて特段の分類や限定は設けない。規模については、むしろ前述した中堅企業のレベル（売上高 30 億円から 100 億円程度）から考えた方が分かり易いかも知れない。何故なら、企業金融や CSR における新たなトレンドは、多くの場合、相対的に規模の大きい水準から小さい水準に向けて拡がりを見せる傾向があり、本論文で議論の対象となる中小企業の範囲も、時代の流れに沿って同様の傾向を辿ると考えるからである。

但し、考察対象とする中小企業の特長として、小規模であること以外の共通点として重視したいことは、絶大な企業支配権を持つステークホルダーである筈の株主と経営者が同一（所有と経営が分離していない）<sup>9</sup>である点である。このため昨今のような

---

<sup>8</sup> 1999 年 12 月に改正された新基本法の定義によると、製造業その他の業種で資本金 3 億円以下または従業員数 300 人以下、卸売業で資本金 1 億円以下または従業員数 100 人以下、小売業では資本金 50 百万円以下または従業員数 50 人以下、サービス業では資本金 50 百万円以下または従業員数 100 人以下となっている。

<sup>9</sup> 同一とは、持分が経営者の親族に分散しているケースも含め、経営者以外の株主が経営者の行動を実質

資本市場からの性急な要求や制約に巻き込まれるケースが少なく、相対的に長期かつ多様に独自性の確立を追求する機会に恵まれるという長所をもつ。しかし一方で、市場を通じた株主からの統治が働かないため、経営状況が悪化した際にメインバンクを初めとする貸手が早めに有効な手を打たない限り、タイミングよく再生策が着手されず、経済的にも社会的にも意味のない延命の末、最終的に破綻を迎えるという事態を生じやすい短所がある<sup>10</sup>。真の意味での株主の不在が、中小企業にとって双刃の剣となっているのである。ここでは、社会的に存在価値のある中小企業の経営に規律を与え、一時的要因による破綻を救済する存在として、メインバンクのモニタリング機能や保険・救済機能が、改めて注目される可能性を見出すことができる。

中小企業は、その小規模性や単一事業に依存してリスク分散ができていないことが多いこと等に加え、大企業に比べ自己資本比率が低いことも要因として、相対的に信用度が劣る。したがって、脆弱な財務体質、低収益、不安定な業績等に起因するデフォルト・リスクの高さが、常に指摘される。また、貸出に見合う担保が確保できず、デフォルトにより損失を蒙る確率も高い。中小企業は、これまでメインバンク・システムを背景に、短期資金を借り換え続けることによって根雪のようになった借入金を、いわば擬似資本のように扱うことによって、脆弱な財務基盤を補ってきた。それが可能であった背景として、かつての右肩上がりの経済環境、資産価値の上昇といった環境下、デフォルト自体が少なかったことに加え、相応の担保・保証人徴求を行えば、元本毀損のリスクを強く意識する必要がなかったという事情がある。しかし、これまでのような経済環境を前提とすることはできず、銀行側のリスク管理意識が高まっていることもあり、これまでの融資慣行を維持することが困難になりつつある。

さらに、多様性の著しい中小企業金融における相対的な特質として、情報の不完全性、非対称性 (information opaque) による情報収集の困難さ (高いエージェンシー・コスト) が挙げられる。銀行側としては、情報生産、情報分析、金利・担保など融資条件の設定によって、この情報問題をある程度解決することができるが、その際、中小企業との長期的取引関係を通じて蓄積された情報を活用することが重要な意味を持つ (村本, 2005, 15 頁)。しかし、優良企業ほど相対的貸出市場から退出して資本市場あるいは市場型間接金融に向かう誘因を持つため、結果的に非優良企業ばかりが残るという逆選抜のリスクもある。

銀行にとって中小企業金融は、こうした諸々の高いリスクがある故に、デフォルトによる損失回避のため、より長期的な関係構築と掘り下げたモニタリングを必要とする、きわめて負荷の高い取引と位置づけることができる。

---

的に牽制する存在ではないケースを含む。また上場企業との間でメインバンク関係を論じる場合、大口の株主であることや役員・出向者の受け入れなどの人的関係をもその要件とする考え方があるが、中小企業の場合、そのようなケースは限られており、本論文では必ずしもメインバンク関係の要件とはしていない。<sup>10</sup> 岩崎(2006)によれば、企業(主要株主が経営者)と債権者(金融仲介機関が主)との間のインセンティブ問題として理解される。つまり中小企業の経営者は、個人保証等を提供しているため、自身がどれだけ負債を負うことになるかを考慮に入れて、企業を存続させるか、清算するかを決定を行うことになる。そしてそのことは、経営者が倒産をできるだけ引き延ばそうとするインセンティブを持つ方向に働くことになる。

## 2.2.2 中小企業金融の社会的意義

前節で述べたように、中小企業取引は様々な問題点を抱えた、負荷の高い取引である。また、最近では中小企業への貸し渋りに対して、銀行の社会的責任論が主張されたこともあった。しかし時代の変遷を経て、銀行は再び中小企業取引の拡大を志向し、さらに、メインバンクの地位を確保するため主力化に向けた注力を行おうとしているが、その社会的意義は何なのか。中小企業金融<sup>11</sup>について、まず供給者サイドの視点から考察してみたい。

上記設問に対する回答は、利鞘や手数料収入による格別な便益、いわゆるメインバンク・レントを享受するためであろうことは想像に難くない。前章で紹介した、メインバンクのセールス機能が、強調される所以である。また、上場企業を初めとする大企業のいわゆる銀行離れ（証券市場での資金調達を積極化）に直面し、あらゆる業態の金融機関（とりわけ都市銀行、長期信用銀行）が生き残りを賭け、新規活動分野を求めて中小企業金融へ参入せざるを得なくなった背景も考えられる。

一方で、国民経済の成長に果す中小企業の役割については、雇用機会の創出、経済へのダイナミズム付与（経済活性化の先導役）、技術革新の推進、地域産業の振興という4つの視点から、その重要性が指摘される（忽那，1997，1頁）。また、優良な中小企業の発展による経済構造の変化は、GDPの増加だけでなく社会的厚生<sup>12</sup>の増加にも直接結びつく（塩澤，2000，3-4頁）。したがって、銀行が取引を通じて優良な中小企業を育成することは、社会的便益の観点からきわめて重要な意味を持つ。銀行は、意識しているとしていないとに拘らず、中小企業の分野に参入することで、重要な社会的責任（使命）を帯びることになったとの見方が可能になる。

それでは、中小企業融資を拡大し、メインバンクを志向する銀行の取引行動の各段階において、銀行は具体的にどのような責任を果しているのだろうか。前章で触れた責任論の分析視角から、改めて実務の視点で捉え直してみたい。まず、間接金融はリターンの獲得が利子に限定されるという性質であることから、銀行はその全プロセスを通じ、①融資先企業全てが成功し、融資全額を回収することが要求され（銀行の株主、預金者に対する責任）、中間過程においては、②他の銀行の追随を前提に、長期継続的な関係を通じて融資先の詳しい情報を入手し、全体的なエージェンシー・コストの削減を図ることが求められる（他の同業貸手に対する暗黙の了解に基づく責任）。しかしそれが失敗に終わった場合、③融資先企業の倒産を回避するため、追加的資金の供与を含めた経営支援を要求される（顧客に対する貸手責任）。また、特に環境面でその萌芽が見られるように、④社会や環境の側面における融資先企業のリスクや競争優位、あるいは将来性を含めた非財務の特質を適正に監視・評価のうえ、資金支援することが求められるようになりつつある。これは、融資先企業に対する行為についての直接的な責任のみならず、融資先企業を介して彼らの属する地域社会や環境に対する間接的な責任も伴う考え方であり、①～③の責任とは一線を画する性質を持つ。

以上のことから、メインバンクの融資行動による社会的便益と社会的責任(CSR)は表

<sup>11</sup> 本論文における中小企業金融は、相対取引による間接金融に話を限定している。

裏一体であることを、確認することができた。融資行動の取引段階ごとに、メインバンクや取引先企業の各ステークホルダーへの責任の所在について分析する考え方は、大企業や上場企業取引にも確かに当てはまるであろう。しかし中小企業にとって、メインバンクの位置づけや影響力は大企業や上場企業の比ではなく、メインバンク関係とその社会的意義を考察することの重要性は、大企業や上場企業取引よりも、むしろ中小企業取引においてこそ大きな意味があることを、念頭に置く必要があるのではないかと考えられる。

### 2.2.3 CSRの担い手としてのメインバンクとその機能

これまで述べてきたように、中小企業とのメインバンク関係において、社会的責任が明示的に関連付けられた考察は、先行研究の知る限りほとんど見あたらない。特に前節④のように、地域社会や環境に対する銀行側の間接責任を問う考え方は、CSRの認識が徐々に普及しつつある昨今でも、大規模なプロジェクトなどごく限定的なケースに留まっているのが実情である。しかし次章で後述するように、中小企業に社会的責任（CSR）を問う論調は、今後拡大こそすれ縮小することは考えられない。

一方で、中小企業における企業統治の脆弱さを勘案すれば、CSRに対する彼らの認識不足が大企業先行の企業社会における常識に迫いつかず、思わぬところで足元をすくわれることにもなりかねない。上場企業や大企業において株主というステークホルダーの果す統治が、中小企業において期待できないとすれば、その代役を果す存在が必要となる。すなわち、社会的存在価値が高いにも拘らずCSRへの問題意識が育っていない中小企業に対し、CSRを経営に取り込む指導を通じて、リスクを排除したり競争優位を築く支援を行う啓蒙役を果すステークホルダーの存在である。その存在の必要性が切実なものとなる時代が、近く到来するであろう。その場合、銀行は他のどのステークホルダーよりも数多くの中小企業と広範囲に接触し、そのモニタリング機能を通じて多くの事例や情報を蓄積していることから、啓蒙役の座に最も近いと考えるのが自然である。今後、中小企業取引において、銀行はCSRの視点からの啓蒙役として企業統治を果す重要な役回りを引き受けることになるかも知れない。その場合、メインバンクが、各方面への責任を深く自覚しながら中小企業との関係構築を図ることは、社会的厚生を増加に貢献する見地からきわめて大きな意義を持つであろう。また、銀行がそれぞれの個性<sup>12</sup>に根差したCSRを中小企業取引に導入すれば、競争優位を築く差別化戦略となって取引拡大につながる期待も可能であろうし、それこそが、攻めの要素を持つ銀行自身のCSRに他ならないと考えられるのである。

それでは、メインバンクの各機能がCSRにおいてどのような貢献を果し得るのか、前章でみた3つの機能から具体的にみてみようと思う。CSRの見地であることからすれば、各機能が及ぼすステークホルダーへの影響を当然従来より拡げて考慮すべきであるというのが、筆者の基本的な考え方である。

第一に（事前・中間）モニタリング機能については、責任を果す対象として、まず他の

---

<sup>12</sup> 例えば、業態、歴史、地域、文化、人材、得意分野といったものを指す。

貸手を念頭に置く考え方を前章で紹介した。メインバンク自身の金融市場における名声(reputation)の毀損を回避したいというのが、モニタリング機能を発揮するインセンティブであった。しかし、メインバンクによる間接的責任を包含して考えるなら、まず地域社会や環境に対する責任にこそ重きをおくべきと考えられる。つまり、融資先企業への資金支援が地域社会や環境に悪影響を及ぼす事象が発生することで、金融市場はおろか世間一般における名声を毀損することにつながりかねないということである。CSR に対する世間の目は年々厳しさを増しているため、融資先企業の問題ある資金計画を事前に見極め、それを防ぐことが定着すれば、融資先企業の様々な不祥事を未然に防止するとともに、彼らの経営の規律が高まる効果も期待できる。すなわち、地域社会や環境に対する社会的責任を果すことが、顧客である融資先企業への統治責任を果すことにもなるのである。

第二に保険・救済機能については、第一義的にはリスク・シェアリング機能として融資先企業との責任分担を重視する立場をとる。しかし、別の立場からの有力な説では、財務破綻を目前とした企業の存続や地域社会に対する責任というより、メインバンクとしての名声維持と救済による取引強化（将来の収益機会確保）を優先して、判断基準に織込む考え方を紹介した。ここで留意すべきは、潜在的には生産性が高い企業の一時的財務困難が、本質的な財務破綻と見誤られ性急に清算されてしまう社会的コストの発生である。メインバンクは、一時的財務困難の見極めと破綻による社会的コストの定量的把握の2点につき、企業審査能力を大幅に高めていかなければならない。これが、保険・救済機能による融資先企業と地域社会に対する責任の果し方であろう。

第三にセールス機能であるが、これは前章でも述べたように、社会的責任とはきわめて関係性の薄い概念といわざるを得ない。融資先企業に潜在的なニーズがある商品・サービスのセールスであれば、結果として融資先企業に対して責任を果したともいえようが、そもそも同機能の精神として責任の自覚が内在していなければ、論じるには当たらないと考える。また、セールス機能の発揮により多大な収益が計上できたとすれば、自身のステークホルダーである株主や預金者に対する責任を果したことになるともいえるが、本論文における CSR とは趣旨を異にしている。したがって、このセールス機能は、主張された趣意の根本から CSR とは相容れない考え方であるため、CSR を通じたメインバンク機能を再考するとき、前提さるべきではない機能といえるであろう。

第四に、新たなメインバンク機能の概念として、問題提起・解決機能を提言したい。何故なら、第一に挙げたモニタリング機能は、ほとんどの場合、融資先企業が既に行った、あるいは計画した意思決定やアクションに対して、それを評価し対応するに過ぎない受動的な性格の強い機能と解釈されるからである。つまりこの機能だけでは、例えば融資先企業の不作為・無計画に対し、有効な対応策を助言・指導できるとは限らない。銀行側がより能動的に融資先企業の問題点を把握・指摘し、あるいは彼ら自身がそれらを把握できるための提案やツールを準備し、彼らの問題意識を醸成していく機能を持つ必要がある。また、先のセールス機能を発展的に捉え、メインバンク側に融資先企業の真の潜在ニーズを満たす商品・サービスを売り込むという精神が内在するのであれば、その行動はこの問題提起・解決機能に包含されるという考え方が可能になる。こうした特性を持つ問題提起・解決機能が有効に発揮されるとき、融資先企業な

らびに彼らが属する地域社会や環境を保全する活動を通じて、モニタリング機能や相談・救済機能よりもさらに予防的且つ積極的な責任を果たすことが期待される。

以上、改めて責任をとるべき対象を明確に意識したうえで、3つのメインバンク機能、すなわちモニタリング機能、保険・救済機能、問題提起・解決機能の3機能を新たに規定した。銀行が中小企業取引において、CSRを意識しつつこの3機能を有効に稼働させることができれば、多くの企業とのメインバンク関係の定着が進むことにより、メインバンク・レントを通じた業績発展への礎となることが期待される。これが正に、中小企業取引におけるCSRを通じたメインバンク機能再構築に向けた、本論文の仮説設定となる。

## 2.3 中小企業の求めるメインバンク像

### 2.3.1 中小企業側の問題意識

中小企業が、これまでメインバンク・システムを背景に、借入金を、いわば擬似資本のように扱うことによって、脆弱な財務基盤を補ってきたその背景には、中小企業側で経営の独立性を強く求め、経営へ関与される度合いが小さい借入れによる資金調達が望ましいと考えたとの議論もあるが、まずは銀行からの借入れに頼る以外なかったという事情も一方ではある。しかし前述したように、銀行側のリスク管理意識が高まっている昨今では、財務体質の脆弱性の克服や情報開示の不足、特に決算書の信憑性の乏しさが、多くの金融関係者から指摘されている。

前節ではCSRを切り口に銀行側からみたメインバンク機能のあるべき姿を模索・提言した。しかし、もう一方の当事者である中小企業側が、理想とする銀行取引あるいはメインバンク像につき、どのような考え方を持っているのかという全体の傾向は、あるべきメインバンク機能を考えていくうえで避けて通れない問題であろう。これに関しては、既に公表されている詳細な既存アンケートがあることから、それらのデータを参考に、若干の考察を試みることにしたい。

### 2.3.2 中小企業白書(2006)アンケート

図表2-1は、中小企業にとって、金融機関と取引する際に最も重要な要素は何であるかを聞いた結果である。

白書も指摘するように、最も多かった「安定した資金供給」や3番目の「将来性・企業業績への理解度」が続く等、中小企業は、今後の事業展開を踏まえた安定した資金供給を重要視する。

このことは、図表2-2においても明確に裏付けられる。つまり、中小企業によるメインバンクへの満足度を貸出機関の業態別に見ると、「満足」「やや満足」とする割合は、都市銀行、

図表2-1 金融機関と取引する際に最も重要視すること

(単位:%)	
安定した資金供給	46.2
金利	26.1
将来性・企業業績への理解度	7.7
経営状況	3.2
担保・保証条件	2.7
行員・職員の質・訪問頻度	2.7
経営・財務に関するアドバイス	2.5
仕入先・販売先等の紹介	1.9
店舗の近さ	1.5
審査の迅速さ	1.2
手数料の低さ	0.8
運用・決済サービスの品揃え	0.7
その他	2.6

資料：(独)経済産業研究所(委託先：(株)東京商工リサーチ(2006)「中小企業金融環境に関する実態調査」

地方銀行・第二地方銀行，信用金庫・信用組合で何れも6割程度であるのに対して、政府系中小企業金融機関においては87.0%に達している。1997年の金融危機以降、国内民間金融機関が急激に中小企業向け貸出を減少させた「貸し渋り」時期においても比較的安定的な資金供給を続けた実績が評価されたといえる。

図表2-2 メインバンクとの取引満足度(金融機関業態別)

(単位:%)

金融機関業態	満足	やや満足	普通	やや不満	不満
その他	27.0	21.6	37.8	13.5	0.0
政府系中小企業金融機関	57.6	29.4	12.4	0.6	0.0
信金、信組	28.6	32.5	27.3	8.1	3.5
地銀、第二地銀	24.6	31.4	33.6	8.0	2.4
都市銀行、信託銀行、旧長期信用銀行	28.6	29.5	32.0	6.8	3.1

資料:(独)経済産業研究所(委託先:(株)東京商工リサーチ)  
(2006)「中小企業金融環境に関する実態調査」

昨今、急速に浸透している無担保無保証型のクレジットスコアリング融資(クイックローン)についても、重要な指摘がある。つまり、クイックローンについての中小企業の評価として、一定の利便性は認めながらも、必ずしも今後積極的に利用していきたいと考える商品に位置づけられていないことである(図表2-3参照)。クイックローンは、事業の将来性や事業内容への理解といった面を融資の際に考慮しないため、一旦業況が悪化した場合には、その後繰り返して利用することは難しく、前述の「安定した資金供給」のニーズを満たさないとしている。これは、財務面に留まらず、非財務面も含めたモニタリング機能や問題提起・解決機能を発揮させた評価をふまえ資金支援を続ける金融機関の融資先企業への責任を問う考え方としての理解が可能であろう。

図表2-3 クイックローンを利用していない企業の今後の利用希望

(単位:%)

今後も利用するつもりはない	できれば利用したくない	利用しても良い	利用したい
86.3	8.4	4.9	0.5

資料:(独)経済産業研究所(委託先:(株)東京商工リサーチ)  
(2006)「中小企業金融環境に関する実態調査」

(注)1. 2005年10月末時点で「クイックローンを使っていない」と回答した企業のみ。

### 2.3.3 商工中金の調査(2006)<sup>13</sup>から

図表2-4は、企業価値を高めるために支援を受けたい外部機関(複数回答、3つ以内)を問うたアンケート結果であるが、「取引金融機関(銀行等)」を挙げる企業割合が68.4%で最も高かった。因みに、その前に企業価値を高める方策について問うた設問に対しては、「利益の増大」73.0%

図表2-4 企業価値を高めるため支援を受けたい先

(単位:%)

外部機関(複数回答、3つ以内)	
取引金融機関(銀行等)	68.4
会計士・税理士	41.3
コンサルタント	27.9
取引先企業	26.6
業界団体	19.6
弁護士	5.2
商工会議所	3.4
証券会社	1.7
その他	2.5

資料:商工中金調査結果から、筆者作成

<sup>13</sup> 正式名称は「中小企業の企業評価と組織戦略に関する調査」(2005年12月～2006年3月調査)。

は不可欠としつつも、「販売シェアの拡大」15.6%や「事業規模の拡大」15.0%といった量的な拡大戦略より、「顧客満足度の向上」57.4%や「社会からの信頼の向上」34.8%が上回り、正にCS(Customer Satisfaction 顧客満足)やCSRに対する中小企業の関心の高さに、時代の趨勢を垣間見ることができる。これについては次章で詳述するが、これに対する「取引金融機関（銀行等）」への期待の高さは、前節同様、モニタリング機能や問題提起・解決機能を通じた金融機関の責任の重さを指し示すものといえる。

図表 2-5 は、その支援を受けた具体的な内容を尋ねたものである。

それによると、「必要資金の供給」86.2%を筆頭に、次いで「経営相談・アドバイス」31.3%、「仕入先・販売先紹介」22.3%などが続いた。これは最早、中小企業が金融機関に対して抱くニーズは、本業の金融にとどまらず、コンサルやマッチングビジネス等、事業に対する理解・同調といった個別の緊密なコミュニケーションや情報交換を前提とする、広範且つ付加価値の高いサービスへの需要の高さを示す証左と見ることができる。

この調査では、企業統治についても詳細な意識調査行っている。まず、企業統治に「関心がある」と回答した企業は46.1%、その内、今後の取り組みについて「強化していく」との回答は14.4%に止まり、中小企業全体には、切実なものとの意識がまだまだ浸透していない現実を明らかにしている。しかし、企業統治を強化する有効策を問う設問では、図表 2-6 に示す

ように「取引金融機関による経営指導」24.0%が3番手に挙がっている。中小企業にとって、企業価値向上のみならず企業統治強化に向けても、今後金融機関が重要なパートナーとして存在感を増していく可能性が見て取れる。

図表2-5 企業価値を高めるための支援内容

(単位: %)

必要資金の供給	86.2
経営相談・アドバイス	31.3
仕入先・販売先紹介	22.3
業界情報提供	11.8
事業承継支援	11.0
企業買収(M&A)支援	7.3
企業再生支援	5.4
業務提携支援	4.9
株式公開支援	1.8
創業支援	1.0
その他	0.5

資料: 商工中金調査結果から、筆者作成

図表2-6 コーポレートガバナンスを強化するための有効策

(単位: %)

積極的な情報開示(ディスクロージャー)	44.7
社外取締役の導入	36.4
取引金融機関による経営指導	24.0
会計参与の導入	23.3
監査法人の導入	20.0
株主総会の機能強化	17.8
株主数の増大	5.5
その他	3.2

資料: 商工中金調査結果から、筆者作成

### 2.3.4 企業金融に関する企業意識調査(2005)<sup>14</sup>から

まず、右の図表 2-7 は、金融機関としての性質や能力の重要性として、11 の観点からどの程度の評価が与えられるかを調べたもので、「非常に重要」と考える項目を高い順に列挙してみた。その結果、「低利資金の供給」や「安定的な資金の供給」を上回り、「貴社を知っていること」が最も評価(61.6%)された。中小企業が、メインバンクの自社への理解度を如何に重視しているかを如実に示している。

これは、好条件且つ安定的な資金の供給を確保するための前提と位置づけられたとも取れるし、資金供給だけの表面的な取引に留まらず、自社の事業内容や経営実態を深く知ってもらうことで、会社経営全体に関する啓蒙役として堅固なパートナーシップを構築していきたい思いの表われと捉えることができる。後者だとすれば、メインバンクがモニタリング機能や問題提起・解決機能を有効に発揮することへの潜在的なニーズとみることができよう。

図表2-7 金融機関の性質や能力としての重要性

	(単位:%)
貴社を知っていること	61.6
低利資金の供給	54.8
安定的な資金の供給	52.4
迅速な意思決定	51.7
貴社の経営陣やオーナーを知っていること	45.1
貴社の属する産業を知っていること	28.4
貴社の活動する市場を知っていること	22.9
広範なサービスの提供	18.9
日常的な貸出担当者との接触	17.4
便利な立地	16.0
貴社の属する地域社会を知っていること	13.5

資料:「企業金融に関する企業意識調査」結果から筆者作成

<sup>14</sup> 名古屋大学大学院家森信善教授が経済産業研究所・地域金融研究会の協力の下、2005年6月に行ったアンケート調査。関西地域(大阪府、京都府、兵庫県)の企業9,000社に対して実施、内2,041社から回答を得た。内容として、メインバンクとの関係も含んでいる。

次に図表 2-8 は、金融機関との取引において、今後重視していきたい機能・サービスを 21 項目から 3 つまで選択させるアンケート結果（回答企業 2,041 社）である。これによれば、資金供給面における安定性、好条件、機動性を求める項目が上位を占め、経営に関する助言やコンサルティングといった情報提供力に関する項目は、それらの後塵を拝する結果となった。同様のことは、図表 2-9 でも確認される。何れの調査も、目先の資金調達における低廉な金利、手数料等の条件優遇を求めるニーズが、比較的長期の視点に立つ情報提供や相談業務に対するニーズを、依然大きく上回っている。昨今、優良中小企業に対する金融機関同士の熾烈な金利ダンピング競争の現実が指摘されるが、これは中小企業側の強いニーズに基づく銀行側の行動であったことが、あらためて裏付けられたアンケート結果とみることができる。

金融機関の中小企業に対する営業手法の切り口として、借入れ金利や手数料の条件優遇と情報提供・相談業務のどちらに対してより比重を置くべきか、判断の分かれるところである。一般事業会社

の競争戦略論に照らせば、条件優遇はコストリーダーシップ戦略に、情報提供・相談業務は差別化戦略に該当する。確かに、前者は直接的に財務内容や資金繰りの改善に資するため、短期間で経営改善の効果を確認できる点で優位に立つ。しかし、持続的な企業価値の増加を究極の経営目標に掲げる中小企業であれば、どちらの銀行支援を重視すべきか、慎重且つ十分な検討が求められよう。すなわち極論すれば、中小企業取引において条件面での熾烈なダンピング競争が続くとき、果てしない製品の安売り競争を続ける業界同様に銀行側は疲弊が進み、利用者である中小企業側は経営の規律が次第に緩んで、衰退の経路をたどることにもなりかねない。反対に、メインバンクが、前節で述べたような 3 つの機能をフルに稼働させて情報提供力や提言力に磨き

図表2-8 今後重視していきたい機能・サービス

	回答社数
借入れ金利の低さ	1,075
安定的な資金供給	860
借入れ条件(担保・保証等)の緩さ	554
手数料の低さ	445
機動的な資金供給	431
新規取引先紹介等の情報提供力	323
事業の将来性や技術力に対する評価	235
経営全般に対する指導・アドバイス	216
担当者の訪問頻度	193
店舗までの近さ	188
決済関連サービスの充実度	172
資金調達に関する商品・ツールの品揃え	151
財務リストラや資金繰り改善のコンサルティング能	114
M&Aに関する情報提供力	95
資金運用商品の品揃え	69
海外事業展開に関するコンサルティング能力	62
運用商品の利回りの高さ	59
人材提供面での機能	31
安定株主機能	24
経営状況等に関する報告負担	19
その他	7

資料:「企業金融に関する企業意識調査」結果から筆者作成

図表2-9 メインバンクとの長期関係のメリット

	(単位:%)
安定的な資金調達	70.8
迅速な借入れ	53.5
借入れ金利の優遇	31.8
借入れ条件の優遇	25.5
取引先から信用されるステータス	12.9
経営相談	12.7
メインバンク変更が面倒なだけ	10.1
メリットなし	7.1

資料:「企業金融に関する企業意識調査」結果から筆者作成

をかけ、中小企業側がそれに応える形で企業統治を洗練させていくとき、双方が緊密な関係を構築しながら共存共栄を実現し、持続的な成長を遂げることができるのかも知れない。その意味では中小企業側にも、銀行取引に対して抱く考え方のなかに、依然未熟さが色濃く残っていると指摘されるところである。

最後に指摘したいのは、1割もの中小企業がメインバンクと長期関係を持つことのメリットを認めていない事実である。無借金経営を最終目標に据える中小企業は多いと指摘されるが、彼らは、それを実現したときにいち早く銀行離れを敢行する一大予備軍といえる。これは、銀行側が顧客の中小企業に対し、確固たる責任の意識に基づいたメインバンク機能を発揮してこなかった証左と見ることができる。銀行離れが進めば、中小企業側は有効な情報提供を受けられなくなり、銀行側はメインバンク・レントを享受する機会を失うことになる。双方にとって不幸なことであるし、情報と金融の遮断がいたるところで発生すれば、社会的便益の観点からも由々しき事態といえるのではないだろうか。

## 2.4 小括

以上、本章では、銀行・中小企業の双方から、メインバンク機能のあるべき姿につき考察を進めた。まず中小企業において、経営を牽制する存在として株主からの統治が働きがたい実情から、メインバンクは将来その重責を引き受ける有力候補の一つであることを、指摘した。

そして銀行側からの視点で、前章で提起したメインバンク機能と責任論との関係性の考察をさらに進め、取引段階ごとやメインバンク機能ごとに、社会的責任の及ぶ範囲や影響を再点検した。そのなかで従来のメインバンク機能の発想では、各方面に及ぶ責任の所在についての自覚に乏しかったことが確認され、今後 CSR においてどのような貢献を果し得るのかという観点からメインバンク機能の再構築を試みた。そこでは、通説的見解のモニタリング機能、相談・救済機能に加え、新たに問題提起・解決機能を提示した。この機能はその能動的特性から、モニタリング機能、相談・救済機能よりも高次のメインバンク機能となり得る素質を認めることができる。

また、メインバンクを志向する銀行側の立場からすれば、CSR における特徴的な視点で問題提起・解決機能を発揮することは、他の銀行との差別化を図り、競争優位を確立する一つの重要な手掛かりと考えることもできる。そうなれば CSR は、銀行にとって中小企業取引充実のための大きなインセンティブともなり得るであろう。

一方、中小企業側から見た理想のメインバンク像として、企業価値増加や企業統治充実に向けた有力なパートナーと位置づけ、銀行取引について先進の考え方の萌芽が見られる反面、金利や手数料の優遇を重んじる短絡的な要望も根強く残っている事実が確認された。将来は中小企業側にも、銀行取引に対してより長期的視野に立ち、より成熟した考え方の定着が待ち望まれるところである。

## 第3章 中小企業とCSR

### 3.1 はじめに

前章までは、銀行のメインバンク機能とCSRの融合の可能性を論じ、続いて、中小企業取引に限定したうえで非金融面も含めた将来のあるべきメインバンク機能について、主に責任論のアプローチから分析を進めつつ再構築を試みてきた。そのなかで新たに提示したメインバンクの問題提起・解決機能は、前章で例示したように、地域社会や環境の保全活動を始めとする中小企業自身のCSRを金融・非金融両面から支援することで、銀行の間接的なCSRを果すことにもなる。すなわちこの機能は、銀行－中小企業間の取引深化への触媒としても、CSRを普及させ社会的厚生を増加させる促進剤としても、将来不可欠な機能に育っていく潜在力を示している。何故なら、中小企業のCSRは一部で旺盛な活動が認められるとはいえ、上場企業・大企業のような意識的・体系的な取り組みにはなっておらず、その必要性の認識も含め、世間一般からの社会的要請が今後高まっていく可能性を指摘することができるからである。

しかしその一方で、銀行側においても、企業のCSR活動を非財務面における評価項目として持ち、積極消極両面での評価を格付け等に織込む精緻なしくみを持っている事例は稀であると思われる。ましてや企業のCSR活動を支援する商品やサービスの開発や提供は、まだ緒についたばかりであり、これから試行錯誤が繰り返されていく段階であろうことは想像に難くない。そこで本章では、中小企業のCSRに関する先行研究をベースに、銀行から見た問題提起の切り口や企業評価に与える示唆を考察するとともに、中小企業のCSR支援に際してのメインバンク機能の関わり方についても、実践的な提言を試みることにしたい。

### 3.2 中小企業がCSRに取り組む背景

#### 3.2.1 中小企業の経営環境と社会における役割

ここで再度指摘するまでもなく、中小企業は千差万別であり、その経営環境や将来を一括りに論じることはできない。しかし、明暗の両面から、少なくとも次の2点が指摘される。第一に、消費者ニーズがますます多様化することによる量産量販システムの衰退や従業員の価値観多様化、欲求の高次化等、企業によって立つ需要面と供給面の市場変化から見る限り、中小企業にも繁栄の機会が豊富にあるとする見方である。つまり、多様なニーズに迅速に対応しながら、小ロット市場をタイムリーに創造・提案し(多品種少量生産)、従業員を有効に活かすことこそが、時代が中小企業に求める社会的役割であるとする(坂本, 1999, 17頁)。第二に、その一方で、我が国中小企業が近年減少している背景の

一つ<sup>15</sup>として、社会経済活動のボーダーレス化、グローバル化により、我が国独特の産業組織が、いわゆる先進国型産業組織に創造的破壊が進んでいるとする指摘がある。生産組織も流通組織も然り<sup>16</sup>であり、こうした動きが進展すれば、環境依存追随型の中小企業が激減していくのは当然のこと（坂本，1999，54-55頁）とする。言い換えれば、今後、中小企業の生死を決める要素は景気でも業種でもなく、周囲の環境に流されずに、社会の求める役割を積極的かつ適切に果していくということになるのである。

社会が中小企業に求める役割を、もう一度見直してみる。前段で紹介した坂本（1999）の指摘を例に挙げれば、多品種少量生産は市場（あるいは顧客）のニーズに応える役割（責任）の遂行であるし、従業員を有効に活かすこととは、労働環境を整備したりやる気を醸成する経営の仕組みを導入することにより、従業員に対し果す責任の実践といえるであろう。また、国民経済の成長に果す中小企業の役割として、忽那（1997）の指摘を想起すると、雇用機会の創出、経済へのダイナミズム付与（経済活性化の先導役）、技術革新の推進、地域産業の振興という4つの視点が提示されたが、これらはそれぞれ、従業員、市場、業界、地域社会といった各方面のステークホルダーに対して果すべき中小企業の責任であると理解することが可能である。

つまり、中小企業にとって（大企業や上場企業も同じであるが）、社会に求められる役割を果すことが社会的責任そのものであり、それがCSRという用語に統合されているに過ぎないのである。すなわち、自社の存続を志向する企業は例外なく、その社会的責任を全うする前提で経営に臨む必要がある。そこで次節では、中小企業にとってのCSRをさらに掘り下げてみたいと思う。

### 3.2.2 中小企業がCSRに取り組む必要性

日本企業の社会的責任論は、これまで大企業を中心に展開され、実践面においても大企業がリードしてきた経緯がある。しかし、日本の産業界の現状を見るに、民間企業数の実に99%が中小企業であり、全従業者数の7割がそこで働き、生産物の多くがこれら中小企業から産み出されている実態がある。今日、われわれが企業の社会的責任を考える際に最も注目しなければならないのは、実は日本企業を根底で支える中小企業ではないかという疑問が湧くのは尤もなことである。前述したように、中小企業には、株主による統治が働きたいという特性も看過できない。これまでCSR論において大企業や上場企業の後塵を拝した中小企業であるが、昨今の環境の変化を踏まえると、以下のような点からCSRに取り組むことが求められると考えられる。

まず第一に、企業価値向上におけるCSRの重要性である。前章のアンケート（2.3.3 商工中金調査部）でも示したように、企業価値を高める方策として、中小企業側は既にCSやCSRを重要視し始めている。つまり、企業価値とは独自の存在意義を持つこと

---

<sup>15</sup> 坂本(1999)は、中小企業減少のその他の背景として、開業環境の悪化、海外拠点シフトの増大、国内外市場における他国企業との競争激化を挙げている。

<sup>16</sup> 前者は、系列や生産モデルの多品種化、モデルチェンジの短サイクル化をベースとした極めて幅広い重層的な下請け生産組織を指す。また後者では、メーカー、卸売、小売、そして消費者と整然に並んだ、長くかつ複雑な我が国の流通組織を指す（何れも坂本1999）。

であり、企業としての中核能力を一層研ぎ澄ますと共に、企業の視点や姿勢が顧客志向であるか、企業を取り巻くステークホルダーの賛同や支援を得られるかにかかっているとみることができる。

第二に、サプライチェーンを構成する一存在であることを忘れてはならない。ここ数年、CSR の普及が進んだことで大企業から仕入先に対する要求というルートを経由して、中小企業においても環境面の対応を中心に CSR に取り組むことを余儀なくされるケースが増加している。要求に応えられなければ取引停止も辞さないとの CSR 経営を徹底する大企業が増えつつあり、要求を受ける中小企業側としても、取引存続のために取り組まないわけにはいかない。要求事項は直接的なものに留まらず、それを持続的に実現可能にする体制・システム作りも、併せて求められている。しかしこれは、CSR の本旨である自主性とは一線を画することをここで指摘しておく必要がある。

第三に、統治が失敗したときの影響の大きさである。非上場の中小企業は、株主と経営者が同一であるため統治が働かないケースが多く、大企業と比較して大きな弱点となる可能性がある。CSR 経営の巧拙は企業のさまざまな面に影響を及ぼすが、統治が上手くいかなくなるケースがその一つである。その場合にはさまざまな形で悪影響を及ぼす恐れがある。例えば、想定外の業績悪化を引き起こすことがありうる。業績そのものは市場環境等に対する感応度が高く、コントロールが難しい側面は確かにある。とはいえ、CSR 経営が難しいからといって対応を怠っていると、予想外の失注や受注低下をもたらすことも想定される。前述したように、得意先である大企業からの環境や品質に係る要求事項について、仕入先に「お任せ」にしているような場合は、このような事態につながりやすいと考えられる。また、従業員のモチベーション低下も軽視できない。納得性の低い給与減額や制度変更が行われれば、従業員のモチベーションが低下し、生産性の低下にもつながる可能性がある。これは最終的には企業価値の低下を通じて他のステークホルダーの利益を損ねることにもつながっていく可能性がある。さらに、企業に対する評判の低下や訴訟の発生が挙げられよう。前述の通り、予想外の業績悪化や制度変更などが起これば、企業に対するステークホルダーからの評価を低下させ、最悪の場合は彼らから訴訟を提起されることも考えられる。このような事態になると、訴訟の勝ち負けにかかわらず、世間一般からの評判低下に拡大して本業にも影響する可能性があることに留意が必要である。

### 3.2.3 中小企業に CSR が浸透した先進事例（イギリス）

中小企業の CSR については、海外における先進事例も紐解く必要があるだろう。EU（欧州委員会）は、CSR を欧州の競争力強化において重要な要素と捉え、2000 年のリスボン欧州サミットを機に、地域を挙げて CSR に関する政策を急速に進展させている。因みに EU による CSR の定義は、「企業が社会や環境に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係のなかに、自主的に組み込んでいくこと」とされ、法的な拘束力を持つ政策ではなく、CSR に関する情報公開などの手法によって自主的な取り組みを促進することが示されている（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、2006、18-19 頁）。このような考え方が醸成された背景には、いかなる経緯があったのであろうか。特に中小企業でも CSR

の考え方が浸透しているとされるイギリスについて、興味深い歴史が紹介されている。

80年代以降、積極的な民営化と規制緩和・撤廃に取り組んだイギリスで、同国の中小企業経営者は、人員削減と倒産に伴う失業の発生という強烈な逆風を経験した。その後生まれた彼らの特徴的な経営姿勢について、百瀬（2000，3-5頁）の先行研究がある。その新しいタイプの経営とは、①資金調達上の深慮と慎重な成長、②従業員の尊重・経営関与・従業員教育と訓練、③顧客への奉仕、の3つにまとめられるとしている。イギリスの中小企業は、安全で安定的な成長を確実なものとするために、従業員・地域社会・顧客重視の経営を行っている。具体的には、従業員を、顧客志向とステークホルダー志向を実践できる戦力に仕上げる。そのために従業員を尊重し、十分な教育と訓練を施した上で、経営への参加を促すというもので、これこそがイギリス中小企業の強さであるとした。これは正に、イギリスの中小企業が進んで社会的責任を果していることを示しており、同国がCSR経営の先駆けの国と評される所以でもあろう。

しかしその一方で、同国では元来、金融界と産業界の間に、断絶の構造が生じていたという社会的な背景があったことも指摘される（百瀬他，1999，118-124頁）。そうした逆境があったからこそ、中小企業に社会的責任を果そうというCSR経営の機運が生まれたという逆説的な理解も可能であるが、同じく90年代の長期不況を乗り越えてきた日本の中小企業経営者にとって、彼らはCSR経営の先駆者と位置づけることができるであろう。景気が本格回復しつつある昨今は、我が国の中小企業がイギリスと同様のCSR経営に真剣に取り組むことを動機付けるに相応しい時代背景を迎えているものと考えることができる。但し、銀行との良好なメインバンク関係の下、両者間の緊密な取引関係のなかで中小企業のCSR経営が育まれていく、我が国独自のプロセス構築が望まれる。

### 3.3 銀行によるCSR支援と評価

#### 3.3.1 CSR支援の具体的視点

中小企業によるCSR取り組みについて、実態と課題をとりあげた岡田他のプロジェクト（2006）<sup>17</sup>における調査研究を通じて判明した事実は、以下の内容であった。すなわち、中小企業におけるCSRはもはや避けることができない段階にある。また、中小企業は、経営リソースの不足、収益とのバランス、ステークホルダーの相違、情報の不足等、大企業とは違った経営環境で事業を継続するハンディがある。その一方で、中小企業には、トップと従業員との距離が近いため、トップのリーダーシップが発揮しやすい、経営理念等が組織に浸透しやすい、効果が見え易い等の大企業に対するアドバンテージが存在することも、アンケートを中心とした文献調査で明らかになった。

これらの知見を踏まえ、同プロジェクトは、「CSR推進事項マトリクス」（図表3-1）

---

<sup>17</sup> 『中小企業によるCSR推進の現状と課題～さまざまな障害を超えて～』は、岡田、檜山、藤近と筆者による共同研究である。

を提示している。

図表3-1 ステークホルダー別のCSR対象事項

	経済	社会	環境
消費者・顧客	商品・サービス供給 適正価格維持	品質, 安全, サービス 個人情報管理 適正広告, 適正表示 啓蒙	環境貢献技術・製品 環境配慮設計・製品
取引先 (仕入先)	卸売価格 知財尊重	公正取引, 下請法 機会均等 品質, 安全 機密情報管理	グリーン調達
地域社会	寄付 納税	コミュニケーション (見学の受入れ等)	環境リスク低減 地域環境保全
従業員	賃金	権利, 労働条件 雇用確保, 教育 モチベーション向上 組織整備 労働安全・衛生	職場環境

この表では、中小企業固有の要素を考慮に入れながら、CSR と本業の協働を実現するための、さまざまな視座を提供している。ステークホルダーとトリプルボトムラインで構成したマトリクス表にはひとマスたりとも空白の欄がなく、さまざまな角度から CSR の着手が可能であることを明確に示している。また同表は、銀行がメインバンクとしての問題提起・解決機能を活かして取引先たる個々の中小企業に対し、採るべき CSR のアプローチやその具体的な内容を見極め、彼らに実施検討を促すための有力な分析ツールともなり得ると思われる。いうまでもないことであるが、上表の項目なら何れでも、銀行として無条件に金融や助言支援を行うべきというのではなく、個々の企業における業歴、業種、強み、代表者、人材、地域といった個性を踏まえたうえで、当該企業の全体的な戦略と合致しそれに資する CSR 戦略であることが基本と考えるべきである。その合致を見極める眼力こそが、メインバンクの問題提起・解決機能の成否を握る鍵となるのであり、今後はその眼力を強化していくための情報やノウハウを蓄積していくことが銀行側の課題となろう。

一般に、銀行の CSR は、コンプライアンス遵守にウェイト付けした評価がなされるべきとの先行研究がある（太田 2005）。しかし、それだけにとどまらず、上のような本業たる金融や助言・相談業務を通じた非金融サービス展開によって、中小企業に対する独自の CSR 支援を展開することができれば、銀行は持続的な競争優位を確立し得ると同時に、間接的な CSR をも実現するのである。それは銀行の差別化戦略として、地域社会への強力な訴求を可能ともする。

こうして、日常のモニタリング機能を通じて当該企業の特徴・素質を知るメインバンクは、問題提起・解決機能を発揮することで同社に CSR 展開の「気づき」を与え、それまで体系的に実施されてこなかった既存の諸活動を全社的な CSR として統合し、より実効性あるものに発展させていくことが期待できる。ここに、新たなメインバンク

機能を生かした、中小企業との「共存共栄」の端緒を見出すことができる。そのためにも、上表のような推進事項マトリクスが、中小企業の CSR 戦略検討や着手の指針として彼らの関心を呼ぶとともに、各々の銀行が取引先企業の CSR を支援するための着眼点として普及することを契機に、双方が互いの CSR を実現する方向で歩み寄りの姿勢を示す時代の到来が待たれるところである。

### 3.3.2 CSR 評価への示唆

本節では、取引先企業の CSR 活動が、格付け等の企業評価に与える示唆を考察したい。

銀行は、直近の財務諸表における会計利益と資産負債バランスに基づく会計的手法だけで、企業評価を行うのが一般的である。したがって、取引先企業の CSR 評価で忘れるべきでない点は、企業業績の悪さが必ずしも CSR 評価の悪さを意味するものではないことである。逆に、高い企業業績が CSR 活動においても他社より優れていることを示すものでもない。CSR 評価と業績評価の判断基準や時間軸は異なるものであることを銘記すべきである。

また、CSR 評価を高低という二元論で判断することは単純に過ぎよう。CSR は企業のあらゆる領域と関連する非常に幅のある概念であり、一種のスペクトラムのように把握すべきである。

メインバンクにとって、CSR 評価は業績評価に比べ、判断が主観的にならざるを得ない。CSR 自体が質的概念という曖昧な性格を持つ以上不可避な問題である。実務的にはできる限り CSR 評価を定量化して実施することが好ましい。そのためにも、モニタリング機能の充実が重要となる。

企業の CSR 評価は、SRI（社会的責任投資）の普及度合いからも察せられるように欧米が先行しているため、常に先進国の CSR の評価論議を注視し、その成果を反映させていきたいところである。一方、コンプライアンス経営に代表されるように、欧米の先進国とは異なる我が国あるいは地域に固有の CSR 特性が存在する可能性もあり、実務で CSR 評価を取り入れる場合には、我が国や近隣地域の実情を反映させるような不断の努力も必要となろう。

### 3.4 小括

以上、本章では、まず理論的な考察と海外の先進事例を踏まえ、中小企業にとって CSR に取り組むことの必要性を再確認した。そのうえで銀行側の視点から、中小企業の CSR 支援に際しての着眼点やアプローチを探る手段として、既存研究における「CSR 推進事項マトリクス」を再提示した。

このように、中小企業の CSR 支援業務においても、メインバンクが不断のモニタリング機能を通じて蓄積したデータに基づき、各企業の個性を反映した望ましい CSR の提案という形で、情報を加工・生産することが重要なのである。それが、メインバンクの問題提起・解決機能という形で結実することになれば、銀行のメインバンク機能は、中小企業の CSR 支援というやや限定的な領域とはいえ息を吹き返すことが可能となろう。

さらに、中小企業の CSR 事例を蓄積していくことで、各銀行は独自の CSR 評価手法を確

立し、取引先企業との信頼関係を築いていく。そして、中小企業取引のさらなる緊密化が期待できる局面を迎えることになる。

次章では事例研究を行い、これまでの考察の裏付けを図るとともに、新たな事実の発見を試みていくことにしようと思う。

## 第4章 金融機関による CSR 支援実践の検証

### 4.1 はじめに

これまで第1章から第3章にかけてそれぞれ、メインバンクの各機能における社会的責任、中小企業取引における銀行の CSR、中小企業自身の CSR 展開とその支援について、詳細に見てきた。

本章においては、都市銀行と地方銀行から、それぞれ銀行業界において CSR 面で先進的な施策を進めていると評価される2銀行を対象に、事例研究を行っていききたい。具体的には、各銀行の担当者とインタビューを行い、その内容の分析を通じて、第1章から第3章にかけて進めてきた考察内容を検証していく。つまり、彼らがどのような考え方や責任感に基づき、どのようなメインバンク機能を働かせながら、中小企業取引における CSR 施策を展開しているのか、導入から展開へのプロセスを通じ探っていくこととする。それにより、発見された事実を明らかにするとともに、銀行として CSR をメインバンク機能に織込むうえでの具体的な課題を明らかにするのが、本章の分析のフレームワークである。

### 4.2 三菱東京 UFJ 銀行の事例研究

#### 4.2.1 新しい CSR 施策

三菱東京 UFJ 銀行が 2005 年 10 月（当時は東京三菱銀行）に発表した CSR レポート 2005 のトップメッセージで、畔柳頭取は次の通り述べている。「私どもの考える CSR は、企業が経済的な価値の創造はもとより、社会・環境の持続可能な発展(Sustainable Development)に資する行動を経営戦略・事業戦略の中に統合して実践していくことです。そして、金融商品や金融サービス等の本業を通じて、持続可能な、より良い社会・環境を次の世代に託したいと考えています。弊行の様々なステークホルダーの満足と信頼こそ企業価値の源泉であるとの認識から、私は CSR を経営戦略の根幹に据えました・・・」。

これに先駆けて、同行は、2004 年 5 月に環境方針を策定、直ちに融資の基本的な考え方を規定する規則を改定し、融資にあたっては常に環境方針に配慮することとしたほか、2006 年 5 月には、希望する中小企業に、無料の CSR 簡易診断を提供する融資商品『ビジネスローン「融活力」CSR 診断サービス付』を開発した。CSR に関する取り組み状況に応じて融資金利を優遇するというサービスを取引先企業がどう受け止めるかといった視点からも注目された商品といえる。

インタビュー<sup>18</sup>は、同行の「本業を通じた CSR」導入の狙いを尋ねるところからスタートした。筆者は当初、現実問題として中小企業取引に CSR が受け入れられるのか、という問題意識を持っていたからである。

CSR の普及が始まったとはいえ、依然大半の中小企業では、実践面で未着手と推測される状況である。しかし同行は、時代の趨勢に先んじる形で、日本経済における中小企業の重要性ゆえに、早い段階で本格的な取り組みを促すことの重要性を指摘する。担当者によると「CSR には、法令順守、社会貢献等様々な理解があるが、今後は大企業のみならず中小企業にも広がる、中小企業といえども単発的なやり口だけで事故や不祥事は防ぎ切れない、社会的要請を敏感に感じ取ってこれを戦略化・体系化し複雑化する一方の社会に正面から向かい合うことが企業存続に不可欠となってきたとの認識にある。中小企業はまだまだ CSR についての知識は浅いが、日本の産業を支える中核的存在だ。地域に根づいた活動や、サプライチェーンを通じた大企業との関わりの中で、企業経営においてしっかりとした取り組みをすることが重要になってくる」と説明する。

そして、「本業を通じた CSR」の主旨として、リスクの軽減を図るだけに留まらず、中小企業とともに発展していく成長機会とも捉えていることがわかった。同担当者は「昨今、特に CSR 関連のリスクで企業の屋台骨が揺らぐケースが増加している。これを何とかして持続力ある中小企業を育て、共存共栄を実現したいとの考えが根底にある」と説明し、銀行として中小企業を積極的に支援していくことの明確な意思を明らかにしている。また「本業を通じた CSR」とは、融資や助言といった企業と接触する常日頃の局面から、中小企業を支援していくことの決意表明とも受けとれた。

#### 4.2.2 新施策の導入プロセス

インタビュー調査によると、2005 年 4 月「本業を通じた CSR」プロジェクトを中小企業取引に導入する際の会合では、様々な議論があったようである。同プロジェクトでは、新日本インテグリティアシュアランスと桐蔭横浜大学の協力を得、彼らと練り上げた考え方を、まず昨秋実施したアンケート設問に反映させた。更に、CSR のコンセプトを中小企業に早期に浸透させるための何らかのプロダクト・アウトプットを模索しながら、彼らと議論を戦わせたとする。外部専門家との議論に触発されながら、銀行側の内部でも、中小企業顧客の CSR への関心と呼び覚まし、その実施を後押しする環境づくりを進めていこうとの気運が徐々に醸成されていった様子が窺える。この時のや

---

<sup>18</sup>筆者は、三菱東京 UFJ 銀行の中小企業取引における CSR 施策の展開を調査すべく、2006 年 6 月 14 日（水）の夕刻 1 時間強に亘り、同行中小企業部の担当調査役（希望により匿名）に電話インタビューを実施した。

三菱東京 UFJ 銀行の概要は以下の通り。

設立：大正 8 年 8 月 25 日（明治 13 年創業）

資本金：9,969 億円

事業内容：商業銀行業務（預金の受入、資金の貸付、外国為替取引など）

従業員数：単体 34,274 名（東京三菱銀行・UFJ 銀行の 2005 年 3 月末ベース計数の単純合算）

本社所在地：東京都千代田区丸の内 2 丁目 7 番 1 号

り通りの再現として、担当者は次のように語った。

「弊行は金融業なので、当然融資業務が中心であり、既存のビジネスローンに絡められないかと考えた。そこでビジネスローンの特性を活用し、客観的な基準に基づき金利優遇・手数料減免を付与する商品開発に方針が固まりかけたが、彼らからはより高邁な考え方のもと、内部管理等個別のコンサルティングでもっと深く入り込んでいけないかの強い要望があった。スピード感を持って CSR を金融に普及させていく困難とぶつかりながら更に議論を重ね、CSR スコアリングの枠組みを作り上げていった。」

プロジェクトの具体化はさらに進行する。最終的に、環境・CS・地域社会への貢献等 15 の評価項目からなるアンケート案を完成させ、昨秋に年商 100 億円未満の既存取引先企業 13,000 社にアンケートを実施のところ、約 200 社からの回答を得た。この回答を集計、分析のうえで金利優遇条件を決め、商品化に辿りついた経緯にある。今回の商品には、少しでも多くの企業に CSR に目を向けてもらい、その浸透を早める理想を追求すべく、更なるメリットとして無料診断サービスを付与している。これは審査結果とは無関係に提供されるサービスであった。

このプロジェクトにおける銀行側の活動は、顧客である中小企業の啓蒙と CSR 充実、ひいては企業価値を高める狙いを持つ施策であり、前に述べたメインバンクの問題提起・解決機能が発動された先駆というべき活動ではないかと考えられる。少なくとも、直接的に自社を利するセールス機能の発動ではなかろう。また、無料診断サービスが提供されることになれば、一種のモニタリング機能が発動する機会につながる活動ともいえるが、同サービスから最大の便益を受けるのは、間違いなく働きかけを受けた顧客である中小企業自身に他ならない。一方で銀行側は、この活動を通して、貴重な社会的責任を果たすことになるだろう。

#### 4.2.3 CSR 施策におけるメインバンク機能の働き

三菱東京 UFJ 銀行の上記の取り組みを踏まえ、引続き CSR 施策を展開するうえで、中小企業取引における位置づけや狙いをどのように考えるのか、さらにインタビューを進め、メインバンク機能のあるべき姿について考察を深めようと思う。

前述の通り、新商品リリース後まだ日が浅いこともあり、具体的な成果については定量的な把握に限界があるものの、中小企業への本格的な CSR 施策の導入に対し、顧客や行内内部からは確かな反響や変化があったようである。

担当者によると、「まず、ビジネスポータル会員企業の 1%とはいえ、アンケートを契機に CSR を軸とした接点をもつことができた。小規模の企業の中でも、CSR に関心を持つ企業が増加しつつあることが改めて認識された。また十数の支社（法人営業を担当する拠点）から、（同診断サービスを）取引先に紹介したい、内部管理の評価基準を教えて欲しい、といった照会が寄せられるなど、多数の反響が得られたことは成果であったと思う。CSR の考え方そのものが普及しつつあるし、『熱烈支援』と銘打ち、非財務面の支援にも及ぶ応援メッセージが強いインパクトを与えたのだと思う。一定の効果はあったと考えている」と自己評価する。

繰り返すが、今回の施策導入は、従来からあったアンケートに診断サービスという

付加価値が加わり、商品としても従来のモニタリング機能から問題提起・解決機能の発動へと、能動的な一歩を踏み出した局面であった。それに対する一連の動きや反響は、メインバンクの問題提起・解決機能そのものに対する好意的な反響であったとみることも可能であろう。

続いて、今後の取り組み方針としては、どのような考えにあるのか、さらにインタビューを進めた。まず同行の考え方として、銀行取引の中で一義的には CSR=企業にとっての諸リスク管理との位置づけにあり、今後、実証的なデータベースを蓄積し、信用リスク評価等に活用できればよいと考えており、まだ試験段階であった。また CSR に基づく企業評価に言及し、伝統的な財務分析に基づく業績評価に、当該企業による環境対応の水準や CSR 実態などの非財務面評価を追加することが示唆されたが、これ自体は企業評価の幅を広げる積極的な動きとみられる。また、この面における評価の質を上げるため、今後、人員のスキル強化に重点を置いていくとの方針が披露されたが、将来のメインバンク像を描くうえで、示唆に富む考え方である。

担当者は「(今後の取り組みとして、) 何らかの CSR に対する理解やスキルのある行員を養成し、取引先企業の経営をサポートしていくことだと考える。現在のスコアリング結果によるレート優遇サービスは、取引先企業の言い値によるところが大きく、これも試験段階に過ぎない。行員自らが、取引先企業の環境対応のレベルであるとか CSR 実態をチェックするスキルを身につけて初めて、適格なサポートが可能になる」と説明する。さらに、行員のレベルアップについて、自己啓発によるコンプライアンス検定の受験の奨励や e-ラーニングの導入を考慮するとしている。前述のプロジェクトチームにはコンプライアンス検定導入の研究メンバーがおり、「彼らからは銀行側の理解あって初めて取引先企業の CSR が実現可能となるものであり、そのためにも行員のレベルを上げる必要があるとの提言も受けている」(担当者) と述べ、取引先企業の CSR 実現のため人材を充実することがメインバンクとしての責任だとの外部専門家の指摘を重く受け止めている節が窺えた。

しかし、中小企業取引における CSR 施策を徹底するためには、前述したように新たな企業評価の体系作りや人材育成といった、新たな費用負担が少なからず発生するものである。同行は、こうした費用負担の妥当性を、ビジネスチャンス確保のための先行投資と位置づけているのか、それとも逆に、リスクヘッジのためのやむを得ざるコストと考えているのか、その何れであるか、その考え方について質問を重ねてみた。担当者からは、「両面ある。伝統的な銀行業務においては、財務評価をベースに取引先企業のリスクをネガティブ調整しながら、最終的に貸す・貸さないの判断を行ってきた。今後は、非財務面も含めた評価が徐々に可能になる。ここが即ちビジネスチャンスと考えている。」との回答であった。これはつまり、上場企業でいえば CSR に強力に取り組んでいる企業は株価が上昇する傾向にあり安定成長が望めるので、金融業務におけるビジネスチャンスになるということを示すのであろう。銀行にとっても長い目で見て成長戦略の重要なファクターになると見ているのである。その一方で、リスクヘッジとみる考え方も根強い。「リスク管理の側面から見て、CSR の推進は貸倒れ防止につながる他、成長企業の上場審査においても、CSR は内部統制の評価項目に入っており、将来的に重要な取り組みになる」(担当者) と捉えていた。

同行の事例では、新しい CSR 施策に対しさまざまな反応があったことから、ターゲットとしている中小企業のなかに一定の関心層が存在することを確認できたが、この施策の取扱いの増加自体が同行の業績上昇をもたらすわけではないだろう。しかし同行の CSR 重視の姿勢が、多くの中小企業に好意的に受け取られれば、彼らのメインバンクとなることでさまざまな収益機会（メインバンク・レント）を得て、長期的に安定した業績を持続するベースが形成されることはいうまでもない。しかし結局のところ、中小企業部門の業績を左右するのが、主力化推進による貸出量と収益の推移如何であるとすれば、この二つの要因について、同行の CSR 施策でどのようなメッセージが伝わったのかは、今後の実績を待つより他ないであろう。

#### 4.2.4 考察

三菱東京 UFJ 銀行の事例研究における注目点は、「本業を通じた CSR」のメッセージと取引先である中小企業側の反応である。

現実的には、経営戦略と CSR 施策は密接に関連していると考えられる。CSR は、経営理念とこれを受けた事業戦略の実践方針から決まってくるものである。同行のように業界内の影響力が大きく、厚い顧客基盤をもつ銀行の CSR 施策に対する注目度は、特に高いと思われる。

同行が、中小企業取引における新しい CSR 施策を通じて発しているメッセージは「非財務面の評価を重視する中小企業支援が、今後のキーファクターとなる」ということではないだろうか。担当者とのインタビューでも、「(中小企業取引における CSR の推進に、)短期的な成果は求めない、これはあくまで中長期的に取り組む課題だ。決して半期毎の業績を睨んだものではなく、長期・短期の両面でじわじわと貢献していく。顧客が非財務面も含め経営を強化し、それが銀行自身の発展や収益につながっていく」とのスタンスであった。つまり、同行が導入したこの CSR 施策は、非財務面の評価の充実を介して、メインバンクとしての問題提起・解決機能やモニタリング機能によって中小企業の統治役を果し、彼らの企業経営の規律を高めることが期待されるのである。

このように、同行が導入した CSR 施策が成功裏に推移すれば、融資先企業に対し強い規律を課すことで、長期的には取引先・銀行双方のパフォーマンスが向上する。ただし、中小企業側が新しい CSR 施策の精神に追いつかず、これが名倒れに終わる危険性もある。

第 2 章で見たように、中小企業は銀行に対して、豊富な取引経験や厚い顧客層を活用した、有効な助言や情報の還元を求めている。その一つとして、CSR 施策による指導や方向付けは重要な手段となり得る。この点で銀行と取引先企業のコミュニケーションが深まれば、メインバンクと中小企業に一体感のある CSR 施策として、先行的事例になるであろう。

### 4.3 滋賀銀行の事例研究

#### 4.3.1 新しい CSR 施策

滋賀銀行では、「滋賀銀行環境方針」のもと、「環境経営」を主軸とした「CSR」の充実を

目指している。中小企業取引においてもそれを推進する取り組みとして、独自の環境融資「エコ・クリーン資金」や環境投資「エコ・ファンド」を取り扱っている。これらの商品・サービスを展開する前提となる企業評価体系として、趣旨の異なる2種類の格付制度を持つ点が、同行の中小企業取引における顕著な特徴となっている。

一つは、2005年5月から正式に導入された「新・企業格付制度」である。その内容は、財務データをベースとした「信用格付」「取引格付」などの通常の格付に加え、CSR項目や環境配慮評価項目を織込んだものとなっている。またこの格付は、取引先企業の業績向上に向けた提案や親身のコンサルティング活動を充実させるための「コミュニケーションツール」としても運用ができる。

もう一つは、別の格付制度として「PLB（しがぎん琵琶湖原則）格付制度」がある。このPLB（しがぎん琵琶湖原則）に賛同した取引先企業は、PLB格付のランクに応じて、環境保全や地域社会等の持続的な発展に役立てる資金（PLB資金）として、貸出金利の優遇を受けられるという内容である。

これらの各施策について、導入の背景にある現場の考え方を探るべく、インタビュー調査<sup>19</sup>に臨んだ。同社とのインタビューは、同行総合企画部西堀 CSR室長（以下、西堀氏）にお願いした。

インタビューを続けるうちに、同行が追求する、『「環境経営」を主軸とした「CSR」の充実』の背景となっているのは、琵琶湖を抱える滋賀県という地域性や、環境に対する地元住民の元来からの高い意識に加えて、同行が地元根差す地方銀行という自覚から、「地域の企業の発展がなければ銀行の発展はありえない。そこは共存共栄というお互いの意識のなかで取り組んできたのが今までの結果であると考えている」（西堀室長）との認識による要因も大きいことが分かってきた。

同行で注目すべき点は、CSRにおいて環境の取り組みを進めるうえで、琵琶湖という環境保全の象徴ともいべき対象を前面に押し出して、取引先企業の賛同を促す活動を行っていることである。この点が、都市銀行と地方銀行におけるCSR施策への条件の違いかもしれない。今後、各金融機関がCSR施策を策定するうえで一つのヒントになるであろう。

#### 4.3.2 CSR施策の特徴

1998年4月に導入した環境融資「エコ・クリーン資金」について、西堀氏は、地域的な要因もあって当然のように始めた商品であり、それを地道に取り組んできたものがたまたま評価されているに過ぎないとする。「銀行としてもいろいろな取り組みの必要を感じ実施しているという背景がある。特別に弊行が・・というわけではなく、やはり地域的な

---

<sup>19</sup>筆者は、滋賀銀行の企業取引におけるCSR展開を調査すべく、2006年6月15日（木）の午後1時間強に亘り、同行のCSR室西堀室長を直接訪問し、インタビューを実施した。滋賀銀行の概要は以下の通り。

設立：昭和8年10月1日

資本金：330億円

事業内容：商業銀行業務（預金の受入、資金の貸付、外国為替取引など）

従業員数：2,187名 2005年3月現在

本社所在地：滋賀県大津市浜町1番38号

部分があり、早くから環境に対する取り組みをやっているに過ぎない。かつて、殆どの銀行が環境金融を一斉に始めたのだが、なかなか長続きしない。借り手の関連資金需要が一巡してしまったり、他行の参入があったりして、止めてしまった。弊行は、八十二銀行（長野県）と同様、地方銀行として環境金融に対する先進的な取り組みをしていると言われるが、特別にそうとは思わない。ただ、1998年以來、多くの銀行が不良債権処理に迫られるなか、エコグリーン資金等の低利の環境融資をやり続けてきたことは大きな意義ある取り組みであったと思う。環境金融とは、環境保全に取り組む顧客企業をお手伝いすることだが、そのインセンティブはどうしても低利融資という形になるので、通常のプライムレートから▲0.2%引下げで支援してきた。これまで、それを利用してきた社数は700件を超える水準まで着実に増加してきており、非常に意義があったと感じている」と、西堀氏は謙遜しながらも、環境金融への地道な取り組みを自己評価している。

環境保全に努めることを主題とする環境経営への持続的な取り組みは、同行の顧客基盤の強化・成長戦略の一環として重要な意味を持っている。滋賀県は、県民138万人のみならず京阪神1,400万人の人々の水源であり、環境のシンボルでもある琵琶湖を擁するとともに、人口増加率は全国で第5位、2030年まで人口が増加し続けると予測される全国で唯一の県であることから、「銀行からすれば、経済的な側面で非常に有難い市場」（西堀氏）としながらも、一方で同行は強い問題意識を抱えていた。つまり、製造業が産業で占める割合は47%、県民一人当たりの使用電力量は全国第2位と、逆に環境面での負荷が非常に高い県という面もあり、銀行としてもいろいろな取り組みの必要を感じ実施しているという背景があるということである。

このような同行独自の背景や活動をふまえながら、CSRを率先して推進する地域金融機関としての同行の姿、中小企業にとって魅力あるメインバンクとしての同行の姿という二つの視点を考えながら、考察を進めてみたいと思う。

#### 4.3.3 CSR施策におけるメインバンク機能の働き

滋賀銀行は既に前述の取り組みで一定の成果を収めている。そこで、さらにこれまでの成果を踏まえ、引続き企業取引のなかでCSR施策を展開するうえで、どのような位置づけを考え狙いを定めているのか、インタビューを行った。その内容の分析を通じ、メインバンク機能のあるべき姿について、考察を深めようと思う。

同行の場合、まずCSRのなかでも環境が圧倒的な比重を占めてきたのであるが、そのバックボーンには滋賀県という地域性と、それに加え地元企業との共存共栄を図るためのある能動的な働きかけがあった。ISO14001登録の取得者比率が全国No.1であることに象徴されるように、もともと地域の企業が高い意識を持っており、同行がそれを支援するという循環型社会のサイクルがよい形で回ってきた。同行の場合、むやみにあれこれと多方面に亘りCSR施策を打ち出したわけではなく、地域性や自社の存立基盤をいつしか自行の得意領域に仕上げていった経緯が窺える。西堀氏によれば、「弊行が先導して環境意識を高めるといふ大それたことは考えていない。あくまで地域の皆様と手を携えて、滋賀県の発展のために尽くしていこう、地方銀行なので地域の企業

の発展がなければ銀行の発展はありえない。そこは共存共栄というお互いの意識のなかで取り組んできたのが今までの結果であると考えている」との説明がなされる。また「例えば、環境格付やPLB資金は、賛同頂くことが主目的であり、格付けをして融資するという考え方ではない。皆で一緒に環境保全に努めようということが主題で、融資は二の次であるため、数値目標は一切持たない。賛同に際しては賛同書を頂くだけでコストはかからない。京都や大阪の取引先にも多く賛同頂いている。あくまで、琵琶湖や環境保全への気づきのキッカケとして賛同して頂き、滋賀銀行と手を携えて環境保全に努めようとオープンな姿勢をとっている」としている。同行はやや本業を離れてでも、能動的な呼びかけで環境保全への思いや価値観を取引先と共有することを、最優先事項に位置づけているのである。

琵琶湖の環境保全に対し賛同書を募る呼びかけは、紛れもなく、第2章で提言したメインバンクの問題提起・解決機能の発揮である。賛同書を差し入れた企業が、環境保全に関心を持ち、その汚染に歯止めをかけ浄化に取り組む行動を起こすよう、背中を押す効果をもたらすのであれば、問題提起による統治を巧みに果すことになる。

さらに同行の理念や体質といった組織文化のなかにも、同行のCSR施策が生み出されるような源泉の存在が確認された。西堀氏は、「40年前にできた弊行の行是『自分にきびしく、人には親切、社会につくす』は、自己研鑽に努め、知恵と親切をもってお客様に接し、究極は社会に尽くすという趣旨だが、これと近江商人の『三方よし』が両輪となって、弊行のCSRの原点を成している。CSRはトップダウンでやった方がスピーディーに動く。トップの意識によって、またどこに重きを置くかによって決まると思う」と述べる。また西堀氏からは、CSRに係る同行の基本的な考え方を聞きだすこともできた。ここでは、CSRを経営の軸に据える同行ならではの考え方が、端的に表現されているように思われた。すなわち「CSRというのは基本的に非財務評価であると思う。また、CSRを長期のリスクマネジメントと考えるならば、エンド（到達点）はないのだろう。財務価値の最大化でなく最適化を目指すことが、大切な環境・経済・社会・人間・生態系などに影響を及ぼすCSRの考え方だと思う」としている。

同行では、有力地元銀行としてさまざまな働きかけを地元企業に行っていきたいとの高い意識が全体として感じられ、これがメインバンクの問題提起・解決機能の稼働を象徴する具体的な動きであるように感じられた。

西堀氏は、「(メインバンクとしての取り組みについて)難しい質問だ。」としながらも、「要は、環境配慮・CSR・法令順守やコンプライアンス等、滋賀銀行としての考え方があるからこそ、顧客とお取引ができるのだということだろう。メインバンクとして何か特別なことをやろうとは考えていないが、滋賀県経済同友会や商工会議所などと手を携えながら、様々な取り組みをしようとする動きはある。」と述べている。

同行はあくまでも地域に根差した地方銀行であることの自覚に立ち、決して大きく足を踏み外すことのない、現実に立脚したCSR施策を手堅く実行に移している。それでいて、メインバンクとして今後重要な機能と位置づけられると思われる、問題提起・解決機能の発動を欠かすことがないのである。最後に、西堀氏はインタビューを総括する形で以下のように述べた。「地方銀行は、地域で生きていかなければならない。取引先企業の発展とともに銀行の発展を考えることが、究極は地域社会との共存共栄に繋がる

り、地域金融機関としての使命と考える。むしろ、弊行独自の主体的な取り組みが地域から共感を得、また新たなビジネス展開にも繋がると信じている。

同行は県内トップの地方銀行として、中小企業取引においても既に強固な顧客基盤の下、CSR 施策でも安定的な実績を示している。これを背景とすれば、『「環境経営」を主軸とした「CSR」の充実』を追及するとの同行方針は積極的な現実性のある施策であり、その変更を余儀なくされるような環境変動は当面ないと考えられる。

#### 4.3.4 考察

滋賀銀行が CSR 施策に込めた最も重要なメッセージは、「環境保全重視のスタンス」「地域社会との共存共栄」である。環境に対する独自の主体的な取り組みを提示することで、地域社会の共感を得ながら成長を維持することが可能であることを伝えている。

同行は 1998 年に導入した環境融資「エコ・クリーン資金」を息の長い商品として持続させているとともに、2005 年に導入したばかりの「新・企業格付制度」についても、「定期的に各部署のスタッフが集まり、時代の流れのなかでメンテナンスしていかなければならないものだと思っている」（西堀氏）とし、長期的な取り組みであることを意識している。

また同行は、環境配慮型金融商品について、金利優遇による目先の収益減にこだわらず、また「無理をすると、必ず歪みが生じ当然のようにデフォルトが発生するので、ポリシーとして数値目標は持たないことにしている」（同氏）ところに、逆に CSR 施策に対する同行の強い自信と地域金融機関としての使命感が感じられた。

一方で、同行の CSR 施策を、メインバンクの機能として評価すると、例えば環境格付や PLB 資金の提示の狙いとして、明らかに問題提起・解決機能やモニタリング機能の稼働を想起することが出来る。同行の施策の特徴は、問題提起の最初の段階である PLB への賛同が、取引先企業自身ではなく地域社会に対する問題意識としてその共有を呼びかけ、以後の取引拡大に向けての契機としている点である。地域社会色の強い CSR のあり方として、今後どのように発展や変化を遂げていくのか、今後も注目していきたい。

#### 4.4 メインバンク機能が有効に稼働するための条件

本章では、2 銀行の中小企業取引における CSR 施策の展開について、インタビューによる事例研究を行い、第 2 章で再構築されたメインバンク機能が有効に稼働することの仮説検証を試みた。今回の事例研究を通じて、この仮説が成立するためにメインバンクが保持していなければならない前提条件として、次の 3 点を導出した。

まず第一には、能動性である。これは、本論文で新たに規定した問題提起・解決機能にも関係するが、メインバンクとして取引先企業が健全な経営を維持し存続していくには、彼らの突出した行動に歯止めをかけ、修正を施すだけでは物足りないということである。それだけでなく、融資先企業が CSR 面で改善を行わず漫然と過ごし、不作為や無計画が災いして手遅れになることのないよう、メインバンクは常に能動的に問題提起をしてその解決への実践着手を働きかけ、取引先企業の経営を規律あるものにし

ていく必要がある。

第二に、人材である。メインバンクの CSR 施策が多くの中企業に行き渡るには、メインバンク側の営業現場の担当者一人ひとりにその考え方が浸透していなければ、それを実現することは不可能に近い。そのために銀行は、行員に対する地道な教育やスキル開発が重要となろうし、また新規採用においても、メインバンクとしての CSR 施策に共鳴できる人物を優先的に採用していくことが重要となろう。

第三に、得意領域の選定である。本章で紹介した滋賀銀行は、環境保全に対する意識の高い地域性が背景にあったため、環境を圧倒的に前面に押し出す CSR 施策を採って成功している。また三菱東京 UFJ 銀行は、CSR の専門家との人的つながりを有効に発展させ、徹底した議論の末、アンケートや診断サービスを活用した CSR 施策を展開し、中企業に対して積極的な啓蒙活動を働きかけている。このように、メインバンクが各々自身の特徴や存立基盤を踏まえつつ、広い CSR の概念のなかから領域を絞り込んで得意とする独自の CSR 施策を打ち出せば、取引先企業に限らず社会への強力なインパクトとなり、メインバンク機能を働かせる中企業取引の増加につながることを期待される。

#### 4.5 小括

今回のインタビュー調査を実施して感じられたことは、先行研究におけるメインバンク機能の捉え方と先進の銀行で実践されている同機能との間に、少なからず違いが生じていることである。先進的な銀行は、CSR の理論的な考え方を理解した上で、いかにして最適な中企業取引の充実に向けた戦略（＝メインバンク化）を策定するかという課題に取り組み始めている。ここでいうメインバンク化とは、必ずしも与信残高が最大となることを意味するのではなく、ここまで述べてきた新たなメインバンク機能を適切に駆使して、中企業の CSR を促し彼らの統治や啓蒙を果す役回りを引き受けることと理解したい。

筆者は、メインバンクの理論について、「過去に謳われた各機能と実践が乖離している」ということではなく、過去の考え方の延長線上に現場の問題意識と工夫が重ねられ、新たな機能が育ち始めつつあると理解している。過去に構築された考え方を始点にして、現実に進んでいく。そして、先駆的な銀行の事例が、新しい理論のベースになるであろう、そのようなことを実感している。

## 第5章 結論並びに今後の課題

本論文では、メインバンクにおける旧来の機能につき整理し理解を深めるとともに、それらが決して各方面への責任を考慮して編み出された概念ではないことを説明した。とりわけ目の前の顧客や地域社会といった重要なステークホルダーがないがしろにされている事実は、昨今の顧客重視やCSRの考え方が全世界に普及している事実を鑑みれば、旧来のメインバンク機能が、時代錯誤で片手落ちの概念であるとのそしりは免れない。

そこで、今後もメインバンクの必要性が相対的に高いと思われる中小企業に的を絞って、メインバンク機能の再考を試みた。中小企業は、社会的に求められる役割の偉大さに比較して、脆弱な財務体質、CSR面の相対的な遅れ、株主による統治の不在等、置かれた状況は相当に厳しいものがある。そのなかで、銀行は既に中小企業の身近な存在として、社会的にもあるいは当の中小企業からも、統治役や啓蒙役を果すことが求められる可能性の高いことが指摘された。これを受け、中小企業とのメインバンク関係と社会的責任を明示的に関連付け、もう一度メインバンク機能のあるべき姿につき理論的な考察を行った。その結果、旧来のモニタリング機能と保険・救済機能はその責任の及ぶ範囲を拡大して再設定したことに加え、新たに問題提起・解決機能を導出するに至った。同機能は、その能動的な性格と社会的責任への貢献を果す潜在力から、最も高次のメインバンク機能であると位置づけた。これらこそが、中小企業取引におけるCSRを実現するために再構築された、メインバンク3機能ということになる。

次に、再構築したメインバンク機能をどのように稼働させれば、中小企業のCSRを有効に支援することができるのか、という問題意識に転じて、まずは中小企業にとってのCSRの必要性などを再確認した。そのうえで、銀行の視点に立った、CSR支援のアプローチ手法を提示したが、ここでもメインバンクとして、モニタリング機能や問題提起・解決機能を有効に発揮させることの重要性が指摘された。また、取引先企業のCSR評価への示唆を行ったが、評価体系をどのように定量化し、少しでも客観的評価に近づけるべきかという課題が残った。

最後に、銀行によるCSR施策の導入から実践に至るまでのエピソードや活動内容についてのインタビューによる事例研究を通じて、再構築したメインバンク機能が有効に稼働するための、必須の条件を模索した。その結果として、能動性、人材、得意領域の3点を指摘することができた。

銀行のCSRは、とにかくコンプライアンスを初め保守的な分野が優先して語られがちであるが、それだけでは競争力を高めるプラスの経営的な意義は十分見込めず、あくまでも持続的な発展を実現するためのスタートラインに過ぎないと考えるのが自然である。それでは、真の持続的な発展を実現する銀行のCSRとは何なのか。もともとメインバンク機能が、メインバンク・レントを確保するための攻めの機能であったとすれば、それをCSRの考え方と結合させ、競争優位を築くための機能として再構築する発想は不可能でないはずである。そこから出発した一つの到達点だが、本論文の考察結果であったといえる。

また本論文では、「メインバンク機能の再構築ははたして可能か」という究極の問題

意識から出発したが、問題範囲が広すぎ限定する必要があった。つまり、上場企業や大企業では既に銀行離れが進んでおり、メインバンクによる企業統治は期待するべくもない。また仮に中小企業に限定してメインバンク機能を強化するにしても、旧来の考え方（特にセールス機能）のままで新たな発展は期待できない。しかしそこで、中小企業の CSR を促す社会の要請が、弱体化したメインバンク機能の復元を促す触媒となって結合し得る可能性に、筆者が気づくに至ったわけである。

本論文の研究はやや限定的とも言える。採用した事例研究が2事例であること、銀行本体として CSR のコンサルティング能力やサービスの品揃えが脆弱で CSR 施策の成功・失敗事例が僅少であること、保険・救済機能の言及に乏しかったことなど、今後も検討すべき課題は多い。

どのようなメインバンク機能と CSR の結合が、銀行と中小企業の持続的な成長や繁栄を生み出すのか、今後、数多くの事例を積み上げ、明確にしていく必要があるだろう。本論文で行った筆者の理論的考察や事例研究が、メインバンク機能を再考する契機となり、そして銀行業界の発展に少しでも役立つことを信じてやまない。

## 【参考文献】

- ・ M.J.シャー著, 奥村宏監訳 (1997) 『メインバンク神話の崩壊』東洋経済新報社
- ・ 青木昌彦, ヒュー・パトリック編 (1996) 『日本のメインバンク・システム』東洋経済新報社
- ・ 家森信善 (2006) 「企業が望む金融サービスと中小企業金融の課題－関西地域の企業金融に関する企業意識調査を中心に－」 RIETI Discussion Paper Series
- ・ 岩崎絵美 (2006) 「中小企業の金融取引における企業経営悪化への対応」 中小企業総合研究 第4号
- ・ 太田和男 「銀行のCSR」 日本金融学会 2005 年度春季大会プログラム
- ・ 清成忠男 (1997) 『中小企業読本』 東洋経済新報社
- ・ 忽那憲司 (1997) 『中小企業金融とベンチャー・ファイナンス』東洋経済新報社
- ・ 斉藤・須藤(2002) 「日本のメインバンクとコーポレート・ガバナンス」 井村進哉他編著 『コーポレート・ガバナンスの社会的視座』日本経済評論社所収
- ・ 坂本光司 (1999) 『新・ゼミナール中小企業経営論』 同友館
- ・ 塩澤修平 (2000) 「中堅中小企業ファイナンスに関する理論的分析の視点」 日本銀行金融市場局
- ・ 商工中金調査部 (2006) 「中小企業の企業価値と組織戦略に関する調査」
- ・ 中小企業庁 『中小企業白書 2006』
- ・ 日本 CSR 協議会編(2005) 『実践 CSR 経営』 創成社
- ・ 堀内昭義 (1990) 「金融システムは如何に機能するか」 大蔵省財政金融研究所
- ・ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト(2006) 「決定版わかる CSR」 同文館出版
- ・ 村本孜 (2005) 「リレーションシップ・バンキングと金融システム」 東洋経済新報社
- ・ 百瀬恵夫編著 (2000) 『中小企業論新講』 白桃書房
- ・ 百瀬恵夫, D.H.ウィッターカー, 森下正 (1999) 『中小企業これからの成長戦略』 東洋経済新報社

## 謝辞

本研究をまとめるに当たっては、多くの方々のご協力をいただいた。

株式会社三菱東京 UFJ 銀行中小企業部の細見上席調査役と株式会社滋賀銀行の西堀 CSR 室長の各氏には、お忙しいなか時間を割いてインタビューにお答えいただいた。実務を通じて得られた各氏の貴重なご意見がなければ、本研究の完成は望むべくもなかった。

また、神戸大学大学院経営学研究科國部克彦博士から賜ったご指導とご教授は、研究を進めるうえでの大きな力となった。同研究科助教授堀口真司博士、同研究科博士後期課程川原千明氏からは、さまざまなご指摘と助言をいただいた。

さらに、岡田齊氏、藤近雅彦氏、檜山洋子氏をはじめ國部克彦研究室の皆様には、研究に対する姿勢を含め、大きな刺激と激励をいただいた。

お世話になった皆様に対して、改めて心から感謝の言葉を申し上げたい

最後に、私事にわたり恐縮であるが、家族にはあらゆる面において多大な犠牲を強いた。深甚なる感謝を申し上げたい。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 －SA 社を事例として－	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006