

信用組合理事長及び全信労連組合員による 信用組合・信用金庫の合併アンケート調査*

星野靖雄

目次

はじめに

第1章 信用組合理事長への合併アンケート調査

第2章 全信労連組合員への合併アンケート調査

おわりに

参考文献

付録I 信用組合理事長への合併アンケート調査の調査表と集計結果

付録II 全信労連組合員への合併アンケート調査の調査表と集計結果

はじめに

太陽神戸三井銀行の発足とか、埼玉協和銀行の平成2年4月1日予定の合併の実施といった都市銀行間の大規模合併は中小金融機関の経営に対して強い危機感をもたらしている。

全国信用金庫協会(全信協、笠原慶太郎会長)は、長期経営計画(91年4月-94年3月)の中で、信金同士の合併に前向きな姿勢を打ち出した。金融自由化の進展で機械化投資や新金融サービスの提供で経費が増大してくるから余裕のあるうちに合併をという考え方である。しかしながら、個々の信用金庫の危機感はそれほどでないといわれている。(日本経済新聞〔19〕)

信用金庫、信用組合のような中小金融機関の合併効果の計量分析は筆者による一連の研究によって行われてきた。この研究の特徴は、既に外部に発表された財務データを最大限収集分析して、合併効果、合併企業の財務特質の長期的傾向法則を調べることにあった。信用金庫、信用組合の役職員の意識、経験等については全く触れていないのである。しかしながら、信用金庫、信用組合の合併行動をよりよく理解するためには、これらの組織内の人達の生の内部情報の一端でも垣間見ればという視点が必要である。

そこで本稿では、第1章で信用組合理事長への合併アンケート調査を行った集計結果について述べ、第2章で、筆者が、たまたま講演を行ったという機会を利用して、全国信

* 本調査は、平成2年度文部省科学研究費補助金による「信用組合における合併効果の実証研究」の一環として行われた。アンケート用紙の宛名書き、発送、集計等に御協力いただいたゼミの宮之尾博明、劉君成と星野瑞枝の諸氏に感謝します。

用金庫信用組合労働組合連絡会議(全信労連, 山崎博義議長, 22 単組, 7000 人)の集会に参加していた組合員を対象にアンケート調査を行った結果について説明している。

第 1 章 信用組合理事長への合併アンケート調査

本調査は, 平成 2 年 10 月 18 日に 414 信用組合の理事長宛に付録のような調査表を発送することによって実施された。¹⁾ 11 月 22 日の時点で回収された調査表の信用組合一覧は付録 I の最後の表のようである。137 の信用組合からの回答率は, 住所不明, 受取拒絶による 3 通を除くと, 33.33%である。

問 1 は信用組合名を聞き, 回答された組合へは後に論文としてまとめたもの(本稿)を送付することにした。

問 2 は勤続年数についてであるが, 5 年未満の勤続年数の人が 29 人, 全体の 20.57%で最多となっており, 他の金融機関や監督官庁よりの移動が多いことを意味している。以下 20 年以上 25 年未満が 19 人, 13.48%で, 5 年以上 10 年未満, 15 年以上 20 年未満が 2 つとも 17 人, 12.05%, 25 年以上 30 年未満, 35 年以上 40 年未満は両方とも 16 人で 11.35%となっている。そして平均勤続年数は 17.98 年である。

合併経験を問 3 で聞いている。135 の回答中 22 件, 16.30%が経験ありで, 残りの 113 件, 83.70%が経験なしであった。

合併経験のある組合については, 合併年を問 4 で調べると, 昭和 31 年に 1 件, 44 年より 50 年までは 48 年の 2 件を除いて毎年 1 件, 53 年に 1 件, 55 年に 3 件, 56 年より平成 2 年までは, 58 年が 2 件, 63 年が 4 件, 平成 2 年が 3 件で他はすべて毎年 1 件となっている。昭和 44 年以降は, ほとんど毎年のように合併が実施されていることがわかる。

合併の形態としては, 22 件が同種合併で 1 件のみが異種合併となっている。さらに, 7 件が吸収合併, 16 件が対等合併であり, 対等合併の方が倍以上である。(問 5, 6)

問 7 の合併後の合併効果では, 1 の経営規模の拡大が 20 件で最大であるが, 7 の取引者の合併信組への信頼度の向上が 16 件, 2 の経営体質の強化, 4 の事務処理方式の改善が共に 15 件で第 3 位, 3 の競争力の強化が 14 件, 5 の省力化のための機械化, 6 の業界内での地位向上にとりまなう従業員の自信の向上が共に 13 件で第 5 位である。

不成功であると考えられる場合は 1 の経営規模の拡大以外で 1, 2 件あるのみである。

8 のその他の内容として, 回答者からは, 職員意識の改革, 組織同士の革新について合併効果があり, 営業区域拡大による非能率, 経営規模拡大と組織とのバランス欠如という合併が不成功である理由も挙げられている。

1) 信用組合の住所は日本公社債研究所〔23〕によった。

問8は合併実行上の問題点に優先順位をつけることである。第1位の問題としては、1の役員人事での調整が37件、22.56%で、2の職員の人事配置34件、20.73%と両方合計すると43.29%とほぼ半分近くを占める。以下8の資産ロスの補填となる。第2位の問題としては、1の役員人事での調整と2の職員の人事配置が共に21件、20.59%となり、合計41.18%を占める。そして、3の給与格差が18件、17.65%となっている。第3位の問題としては、3の給与格差が31件、31%とトップとなってきており、1の役員人事での調整20件、20%、2の職員の人事配置14件、14%という順である。

合併実行上の問題として、9のその他とした回答の中には、組合の業態差異、職員モラル、地域密着度合の違い、設立理念、営業方針の違いの整合、調整の問題もあるとしている。

合併後の問題を問9で調べている。最大の問題は1の異なる出身母体による差別待遇であり、(57件、44.19%)、4の事務手続きの二元化(多元化)(40件、31%)、組織が拡大することによる昇進昇給の遅れ(14件、10.86%)、そして3の転勤場所の拡大(12件、9.3%)となっている。

合併の契機は、1の監督当局の指導等が65件、50%、4のトップの話合いが50件、38.46%で第2位となり、都道府県の監督指導等の影響が極めて大きいことを示している。

問11の合併目的に優先順位(1~3)をつける調査では、第1位として、2の経営効率の向上が(57件、35.63%)、1の経営の規模の拡大(48件、30%)を上回っている。3の競争力の向上は22件、13.75%で、4の資金調達力の強化、5の他組織の経営破綻の救済のため、7の人材の確保・活用はすべて9件、5.62%である。第2順位としては、3の競争力の向上が29件、29.59%とトップになり、2の経営効率の向上28件、28.57%、1の経営の規模の利益18件、18.37%となっている。第3順位では、3の競争力の向上(34件、34.69%)、1の経営の規模の拡大(19件、19.39%)、7の人材の確保・活用(14件、14.29%)そして、2の経営効率の向上というような順になる。

9のその他の中では合併目的として、被吸収組合の経営不安防止、組合員の利便性、取引メリット、トップの経営能力の隠蔽策といった見解がみられる。

問12は、金融自由化に対応するための、組織の対応策の選択である。1の自主独立と答えたのは77件、55.80%で最大であり、2の合併は、41件、29.71%、4の業務提携が15件、10.87%となっている。自主独立という選択が、合併の倍近くあることは注目に値する。

問13で合併の形態を聞いているが、同種合併が40件、 $40 / 64 = 62.50\%$ であり、3の対等合併が15件、23.44%である。異種合併の選択は、わずか3件、4.69%しかなく、最悪時に信用金庫との合併を選択するという見解もあった。

問14の業務提携相手としては、1の信組が14件、 $14 / 45 = 31.11\%$ とトップであり、4の地銀が10件、22.22%と2位、9の損害保険が5件、11.11%となっており、3の第2地銀、7の証券会社は共に3件であり、同種または上位の金融機関との提携を希望しているといえる。

しかしながら、信金は2件、4.44%と地銀、損害保険、証券会社、第2地銀より低い順位であ

ることは、比較的近い中小金融機関でありながら、逆に意識の上ではより遠い存在となっておりと見うけられる。

問 15 は、合併推進に対する調査であり、1 の賛成が 41 件、31.30% となり、2 の反対 31 件、23.66% を上回っている。しかしながら、3 のどちらともいえないという選択が 52 件、39.69% と最大になっている。4 のその他が 7 件あり、職域、業域、外資系組合であるが故に合併できない、協同組合精神を旗印に誇りを持つ、独自の位置故に合併は好ましくないとする意見もあった。

問 16 の今後の合併については、1 の増加するが圧倒的に多く 131 件で 95.62% となっている。現状のままは 4 件、減少するは 2 件にすぎない。

合併の必要性をどのように感じているかの問 17 の設問には、2 の多少は感じているが、44 件、32.35% で、1 の大いに感じている 41 件、30.15% と合計すると 62.50% と 6 割を超え、組合の理事長が必要性を感じていることがわかる。これに対して、あまり感じていないが 26 件、19.12%、全然感じていないが 20 件、14.71% となっている。

問 18 で大阪府が平成元年度に公表した店舗新設への抑制方針について聞いた。この方針は、預金量 500 億円未満の要合併推進信組に対しては原則的に店舗新設を認めないというものである。回答のうち 3 の 500 億円未満だと要合併ということ自体が合理的でないという意見が 81 件で 57.86% とトップであり、1 の規模が小さいのであるから、店舗新設を認めるべきでないの 30 件、21.43% を圧倒している。2 の規模が小さいから、逆に店舗新設を認めるべきという選択が 22 件、15.71%、という支持を得ている。

その他の中の見解として、個々の信組に対応して考えるべきとする批判的意見や、合併を考えないで、がっちり防衛すべきという見解もみられた。

問 19 で全国信用金庫協会が金利自由化や競争激化に伴う信金同士の合併などをあと押しするための、相互援助資金制度の枠を倍増したことについての意見を聞いた。その結果は、2 のこの制度は本来、経営不振の金庫救済貸付制度であるため、それに限定すべきであるが 61 件、48.03% であり、1 の全信協が合併を推進することは好ましいことであるの 58 件、45.67% を上回っている。その他の中には、作為的合併は必ずしも成功しないとか、各金庫の自主的判断で行うべき、当事者が合理化すべきで、他力本願は避けるべき等の批判的見解が散見せられた。

問 20 でその他、アンケート調査についての意見等を聞いた。

信用組合の合併に好意的また合併の増加傾向の見解が多く、以下のように 10 回答者からあった。

- 1) 不良債権で財政再建中、再建果たしても、自主独立は難しい。将来合併の方向で考えている県当局の方針に従って回答した。
- 2) 合併は相手次第、対等、健全資産のある先がよい。
- 3) 合併推進、量のメリット、経営効率を推進すべきである。

- 4) 都市下では、2000 億円ないと質量ともに対応できないので、トップは積極的に合併推進すべきである。
- 5) 働く職員、組合員のためにも望まれる合併。
- 6) 市町村合併、農協合併の先例があるが、それを参考にして国県等の支援措置が講ぜられることが望ましく、かつ支援措置がルール化した場合には、合併意識が大変化する。
- 7) 7年前に2組合が対等合併した。平成2年度預金450億円を目標としている。将来必要に応じ第2次合併も考慮できる。
- 8) 今後金利自由化等で経営上苦境にたち、合併転換組合が増加すると思う。行政庁主導により一定基準や枠(例 量とか質)により推進されるべきでなく、真に組合がその必要性を生じ、経営者が最終的に判断した場合のみ推進成立することが最低条件である。
- 9) 金融自由化に対して、今後職員が安心して業務に集中するための合併が必要である。
- 10) 外国系のため、合併後県をまたがる法的規制等難問がある。しかし、全国にある系列合併には大賛成である。

合併に批判的な見解は、6通りみうけられた。

- 1) 零細金融の場合、地域密着度合や業域、職域組合のような業態の違った組織まで混在しており、一律に資金量の多少や地域の重複のみの理由で合併は促進できない。
- 2) 県内は小規模組合ばかりで、合併後の効果はでない。
- 3) 地域の中小専門金融機関として存続する方が、真の中小企業への援助効果が大であり、必ずしも大きくすることが時代の要請と組合員のニーズに答えるものとは思われない。信用組合は、銀行等に相手にされない顧客の唯一の窓口である。
- 4) 中小経営の困難さは経費率の高さに起因している。規模の拡大を求めて合併をしても、経費率の低下、即ち人員削減すなわち1人当たり預金量の増大、物件費の節減を伴わなければ効果はない。営業効率の向上、業績進展がなくしては意味がない。
- 5) 弱小組合が多数の業界にあっては、合併先があるのか、仮にあるとして、合併により本来の合併目的を達成する可能性があるかどうかの問題である。
- 6) 当組合は合併できない。

合併に対しては、直接に積極的、消極的のどちらでもなく、中立の態度を取った例が以下のようにあった。

- 1) 信組には、地域、業域、職域それぞれの組合があり、効率的でない組合も多いが、業域については合併の必要がない組合が多いと思う。もし合併する場合は吸収合併であろう。
- 2) 完全なドア to ドア活動により地域深耕開拓に努力してきたから役職員に自負がある。可能な限り自助努力していきたい。
- 3) 総面積が同じでも平坦地と段々畑では使用農具が異なる。銀行と信組もしかり。
- 4) 合併に必要なを感じる組合と、後ろ向・中立の組合とにより考え方に相違があるので回答が難

しかった。

- 5) 当信組は全国唯一の信組である。都銀中心の顧客で今回の資金コスト高の経営に相当構造改革をやらねばならず努力中である。
- 6) 目的は資金量、店舗網の充実ではなく、合併により役職員削減、機械化投資の削減等の経営の効率化、スリム化である。従って、痛みを伴うものでも、大鉈を振って余分なものは切っていかなければ意味がない。そののできるトップの人材(見識、胆識があり経営手腕のある)がいるかどうかが第一条件である。
- 7) 大手銀行にみられるような利益至上主義、預金量主義ではなく、零細企業専門にして取引客を増やしてきた信金、信組が飛躍的に伸びた実績が物語る。まだまだ組合員の大半が弱小金融機関が必要である。
- 8) 業域組合の場合には、このアンケートに該当しにくい。地域組合以上に、今後如何なる方向に進んでいくか不安な面があり、ご意見、ご指導いただきたい。
- 9) 常に経営が健全であること、地域に必要な組合であることに努める。

第2章 全信労連組合員へ合併アンケート調査

平成2年10月13日に、全国信用金庫信用組合労働組合連絡会議(全信労連、山崎博義議長、22単組、7000人)による金融労働セミナーでの講演依頼を受け、その場を借りて行った調査が本章の信用金庫・信用組合の合併等についてのアンケート調査結果である(付録II)。

問1より回答者は信用金庫37名、信用組合50名、無記入5名の計92名であった。問2より勤続年数では、10年以上15年未満が49人、53.85%で一番多く、15年以上20年未満20人、21.98%、5年以上10年未満12人の13.18%であった。平均勤続年数は13.62年である。

問3の合併経験については、33人、36.67%とかなり高くなっている。

問4の合併の時期は付録IIの問4の表のようであり、昭和43年6月合併転換法施行以前において、既に昭和27年の8件、30年の2件、30年代前半の1件、35年の2件と合計13件の合併を経験した信用金庫、信用組合の従業員がいたことになる。

問5の合併の業態は、同種合併が31件、91.18%、3件、8.82%が異種合併であったとしており、同種合併の方が圧倒的に多い。

問6では、吸収合併が21件、 $21 / 33 = 63.64\%$ 、残りの12件、36.36%が対等合併であり、吸収合併が2倍近く多くなっている。

問7の合併後の合併効果のうち成功したと考えられる項目は1の経営規模の拡大25件、 $25 / 105 = 23.81\%$ となり一番多く、次いで24件、22.86%の3の競争力の強化、そして、6の業界内での地位向上にともなう従業員の自信の向上(15件、14.29%)、7の取引者の合併信組又は信金への信頼度の向上(14件、13.33%)となっている。これに対して、不成功であると考えられる項

目は、2の経営体質の強化(コスト引下げを含む)の6件、40%と4の事務処理方式の改善の3件、20%である。どちらともいえないとしてあるのは、2の経営体質の強化15件、22.39%で、省力化のための機械化14件、20.90%、4の事務処理方式の改善12件、17.91%等である。筆者の講演後にアンケート調査に答えたためであるのか、2の経営体質の強化については、成功、不成功がともに6件、どちらともいえないが15件となって全く中立となっている。

問8は、合併実行上の問題の優先順位(1~3)をつけるということであった。第1順位は、3の給与格差が32人、32.33%、2の職員の人事配置30人、30.30%が高く、役員人事での調整は16人、16.16%と半分程度に落ちている。7の合併手続、8の資産ロスの補填はさらにその半分以下の7人、7.07%となっている。第2順位の問題は、第1順位の場合と入替わりで、2の職員の人事配置が32人、34.41%、3の給与格差が28人、30.11%となり、その6割以下として1の役員人事での調整16人、17.20%となっている。第3順位としては、この役員人事の問題が24件、27.59%とトップとなり、8の資産ロスの補填が15件、17.24%、そして2の職員の人事配置12件、13.79%、3の給与格差11件、12.64%となっている。

問9の合併後の問題は、1の異なる出身母体による差別待遇が71件、70.30%と圧倒的であり、4の事務手続きの二元化(多元化)が13件、12.87%、2の組織が拡大することによる昇進昇給の遅れ9件、8.91%、3転勤場所の拡大、7件、6.93%となっている。

問10の合併の契機としては、4のトップの話合いが41件、45.05%、1の監督当局の指導等40件、43.96%が主たる要因である。全信連、全信協等のあっせんは6件あるが、取引先のあっせんは零である。その他の理由としては、経営破綻、自主判断等があった。

問11は、合併目的に優先順位をつけて選択するという調査である。第1順位には、1の経営の規模の利益が34件、30.63%でトップであり、続いて、3の競争力の向上28件、25.23%、2の経営効率の向上25件、22.52%、5の他組織の経営破綻の救済のためとなっている。

第2順位としては、1の経営の規模の利益と2の経営効率の向上が共に20件、22.73%となり、3の競争力の向上17件、19.32%、7の人材の確保・活用12件、13.63%となっている。

順位3の目的として、3の競争力の向上が22件、25.88%、1の経営の規模の利益17件、20%、2の経営効率の向上13件、15.29%である。

問12は金融自由化に対応する選択であり、1の自主独立が37件、39.78%、2の合併が27件、29.03%となり業務提携24件、25.81%となっている。信用組合の理事長の方が全信労連に所属している従業員に比較して、自主独立の割合が16%程高く、その分、業務提携の選択が減っている。しかし、合併を選択する割合は、どちらも30%弱であり、似かよっている。

問13の合併形態の選択では、1の同種合併と3の対等合併が共に9件、30%である。同種合併については、信用組合の理事長は62.50%で従業員組合に比較して30%以上も多く同種合併を選んでいることがわかる。第3位は、吸収合併(吸収する例)が7件、23.34%であり、続いて、異種合併(4件、13.33%)である。

問 14 の業務提携先としては、1 の信金・信組 13 件、28.89%、6 の証券会社 10 件、22.22%、4 の信託銀行 7 件、15.56%となっており、従業員の場合には、第 2 位であった証券会社は、理事長アンケートでは 4 位以下であり、3 位であった信託銀行は 6 位以下であり、順番は、理事長と従業員の間でかなり異なってくるといえる。

問 15 の合併推進に対しては、3 のどちらともいえないが 36 件、41.85%でトップとなり、1 の賛成である 29 件、33.72%、2 の反対である 20 件、23.26%となっている。これらの順序とウェイトは、理事長アンケートでも同様となっている。

問 16 の『今後合併は増加しますか』に対しては、1 の増加するが 91 件、98.91%と圧倒的であり、現状のままは 1 件にすぎなく、減少するは零であり従業員の方がより今後の傾向に対しては、明確な増加傾向を選択している。

問 17 の合併の必要性では、2 の多少は感じているが 48 件、52.17%で、1 の大いに感じていると、3 のあまり感じていないは両方とも 19 件、20.65%となっている。先の理事長アンケートの結果と比較すると、『大いに感じている』というのは、理事長側が 10%程高くなっており、逆に『多少は感じている』が、従業員側が 20%近く高く、合計して、合併の必要性は従業員の方が理事長より 10%程高く感じていることになる。そして、『全然感じていない』が従業員側は 4.35%で 10%以上理事長に比較して低くなっている。

問 18 の信金の相互援助資金制度の枠の倍増に対しては、2 のこの制度は本来、経営不振の金庫救済貸付制度であるため、それに限定すべきであるが 44 件、51.76%でトップとなり、次が 1 の全信協が合併を促進することは好ましいことである 38 件、44.11%となっている。この結果は、理事長アンケート結果とほぼ同じである。

問 19 は大阪府による預金量 500 億円未満の要合併推進信組に対しての原則的には店舗新設の否認の方針についてである。3 の 500 億円未満だと要合併ということ自体が合理的でないが 61 件、65.59%と最大であり、2 の規模が小さいから、逆に店舗新設を認めるべきであるが 22 件、23.65%となった。この結果は、理事長アンケートと比較すると、3 の 500 億円未満についての批判は両方とも第 1 位であるが理事長側は第 2 位として、1 の規模が小さいから、店舗新設を認めるべきでないとなっており、逆の選択をしている。

4 のその他の意見として、実情を聞いて個別の判断をして、独自に決めるべきであり、量的規模で判断すべきでないという見解等があった。

問 20 のその他、このアンケート調査についての意見等については、『いずれ官庁からの指導のもとに合併は推進されると思う、それがいつなのか知りたい』、『合併が増加していくと思う』という合併推進の方向は認めるが、『ビジョンを持たない合併が多い。金融二法制定後、信金が淘汰された。今後は信組の淘汰が多くなる。労組のない信金、信組に合併が多いか』、『金庫存続のみの合併促進は意味がない。現在の日本経済の変化の中、地方、地域経済の発展存続の中で金融機関の果たす役割の中で考えるべき』という批判的意見もみうけられた。

さらに、『表面的な情報でなく、計量的分析手法を使った研究は多くの示唆を与える。今後も、合併(効果)予想値計量モデルのようなものがあれば発表して欲しい』、『アンケートを経営者側にも行い、労使の考え方を比較して今後の提言に』という研究についての要望もあった。後者の経営者アンケートは、第1章で既に実施しているので、ほぼ期待に答えることができるが、前者の予想値計量モデルのような方向は今後の検討課題であると考えられる。

お わ り に

我が国企業による企業合併と買収(M&A)の件数は、1989年において、In-Out型で404件、In-In型で240件、Out-In型では15件であり、82年以降合併件数では着実に増加し続けている。そして、金額については合計で3兆円を超える水準に達している。このM&Aについてのアンケート調査はこれまでに各種実施されているが、中でも金融機関と関連のある調査をしているものがいくつかある。

まず、日本経済新聞社[17]では、昭和63年10月2日に、全国有力企業2,034社を対象に総合的なM&A調査をまとめ、917社(回収率45.1%)から回答を得た。

経営戦略上M&Aは必要ですかという問には、ぜひ必要38社、必要201社、将来必要になる362社、不要153社、わからない163社であり、必要と考えている企業が65.5%と多数を占めている。M&Aを実施したかどうかについては、171社(18.6%)が実施、746社が非と答えている。実施した企業は、輸出型企業が約半数、海外企業の合併が増えているとしている。

仲介機関として利用した機関は、国内都市銀行(43社)、海外投資銀行(28社)、弁護士事務所(19社)、会計士事務所(19社)、国内商社(18社)、国内長期信用銀行、経営コンサルタント(共に15社)となっており、国内銀行は都銀と長期銀行で58社、22.0%となりトップである。

次に、平成元年9月29日付で日本金融通信社[21]の「ニッキン」において、第12回ニッキン企業アンケート調査「M&A」がある。この調査は非上場を含む全国有力企業130社に協力を依頼し90社の回答を得ている。(回収率69.2%)

今後の方向として、M&Aが活発化すると回答した企業は72社(83.7%)で、活発化しない19社(16.3%)を4倍近く上回っている。

M&Aを実行したことがあるかについては、33社(37.5%)が実施しており、日本企業7社、海外企業20社、日本、海外ともが3社となっている。そして、M&Aの情報入手先、仲介依頼先は相談相手方、その他(弁護士、コンサルタント、現地機関、エージェント)が同数であり、取引銀行、証券会社、商社という順になっている。

しかし、今後M&Aを、どこに仲介するかについては、取引銀行が一番多く、独自判断できる現地機関、証券会社、商社となっており、取引銀行がトップになり、その調査力、実行力を期待されている。ところが、取引銀行はM&A情報を提供してくれるかについては、積極的にしてく

れるが28.7%にすぎず、要請すればしてくれるが43.7%であるが、あまりしてくれないが11.5%もある。その上、情報の貢献度については、役立っているとあまり役立っていないが共に30.0%で、役立っていないの15.0%を加えると役立たない方が多いということになっている。今後の銀行のM&Aへの対応戦略の拡大が期待される。

中小金融機関の合併アンケート調査として、日本経済新聞社〔16〕の信金理事長への金融自由化アンケート調査は全国455信用金庫に対して実施、300金庫から回答を得たとしている。その中で信用金庫間での合併の必要性について問を設け、今後合併が進むが77.7%、現状のままが21.7%となっている。

他の金融機関との提携では、提携したいと考えているが59.7%、考えていないが39.7%となっている。金融財政事情編集部〔15〕は、全国452信用金庫の理事長を対象に、信用金庫の名称変更、合併・転換、業務提携、業務機能の拡大などについての無記名回答方式による調査を実施している。有効回答数は196金庫(43.4%)であった。

合併推進への取組み姿勢に関する意見としては、賛成が36.7%、反対10.7%でどちらともいえないが52.6%となっており、未決定、中立の立場の金庫が多い。しかし資金量2000億円以上の大規模の信金では合併賛成が6割近くになっており、それより小さい規模の信金では、どちらともいえないが過半数であり、賛成はほぼ3割となり対照的になっている。

賛成派の意見は、競争力強化、集中効率化のための合併であり、実質的な対等合併、あるいは同種合併でかつ互いの補完関係を生かした合併が基本という条件は賛成も多いとしている。

今後、合併が増加するという金庫は90.8%となり合併問題は避けられないとしている。合併の必要性を感じているかどうかについては、51%が感じていない、25%がどちらともいえない、24%が感じているという回答であり、実際に合併を検討したことがあるは13.8%、どちらともいえない11.7%、検討したことないが74.5%となっており、必要性を感じている金庫の約半分が、実際に検討したことがあるとしている。

業務提携については、提携先第1順位として、信用金庫(72金庫)、信託銀行(50金庫)、生命保険(15)、証券会社(13)、損害保険(9)、投資顧問(5)となっているものの、同じ中小金融機関の信用組合は1金庫のみが選択している。

以上の最近の金融機関に直接関連のある合併アンケート調査と比較検討してみると、まず第1に、第1章の信用組合理事長による合併アンケート調査は従来実施されていなかったことが挙げられる。その理由は、信用組合の業態として職域信用組合があり、加入者の福利厚生を目的としているため、全然合併を考慮する余地がない場合が存在するためである。あるいは外国人系信用組合にも同様の事がいえるためと考えられる。²⁾

第2に金融機関や企業のトップではなく、直接に従業員、組合員にアンケート調査を実施し

2) 職域信用組合であることを理由に回答を控えられた組合は、3件あった。

表1 2 合併アンケート調査の概要

| 問 | アンケート調査 | 信用組合理事長アンケート | 全信労連組合員アンケート |
|-----|--------------------|---|---|
| 問1 | 組織の数 人数 | 141信組 141人 | 13信組 12信金 未記入 50人 37人 5人 |
| 問2 | 最多勤続年数 平均値 | 5年未満 20.57% 17.98年 | 10年以上15年未満 53.85% 13.62年 |
| 問3 | 合併時期 | 昭和31年～平成2年 | 昭和27年～63年 |
| 問4 | 合併あり | 16.30% | 36.67% |
| 問5 | 同種合併 | 95.65% | 91.18% |
| 問6 | 吸収合併 | 30.43% | 63.64% |
| 問7 | 合併効果 | 1 経営規模の拡大 2 取引者の信頼度の向上 3 経営体質強化, 事務改善 | 1 経営規模の拡大 2 競争力の向上 3 従業員の自信の向上 |
| 問8 | 合併実行上の問題 | 1 役員人事調整 2 職員の人事配置 3 給与格差 | 1 給与格差 2 職員の人事配置 3 役員人事調整 |
| 問9 | 合併後の問題 | 1 出身母体による差別 2 事務手続きの多元化 3 昇進昇給の遅れ | 1 出身母体による差別 2 事務手続きの多元化 3 昇進昇給の遅れ |
| 問10 | 合併の契機 | 1 監督当局の指導 2 トップの話し合い 3 その他 | 1 トップの話し合い 2 監督当局の指導 3 全信組連等のあっせん |
| 問11 | 合併の目的 | 1 経営効率の向上 2 競争力の向上 3 規模の利益 | 1 規模の利益 2 経営効率の向上 3 競争力の向上 |
| 問12 | 金融自由化への対応 | 1 自主独立 2 合併 3 業務提携 | 1 自主独立 2 合併 3 業務提携 |
| 問13 | 合併形態 | 1 同種合併 2 対等合併 3 異種合併 吸収合併(する側) | 1 同種合併 2 対等合併 3 吸収合併(する側) |
| 問14 | 業務提携先 | 1 信組 2 地銀 3 損保 | 1 信金・信組 2 証券会社 3 信託銀行 |
| 問15 | 合併推進への対応 | どちらともいえない 39.68% | どちらともいえない 41.85% |
| 問16 | 今後合併の傾向 | 増加する 95.62% | 増加する 98.91% |
| 問17 | 合併の必要性 | 感じている 62.50% | 感じている 72.82% |
| 問18 | 信組預金量による 合併規制 | 合理的でない 57.86% | 問19 合理的でない 65.59% |
| 問19 | 信金相互援助資金 制度枠の倍増 | 限定すべき 48.03% | 問18 限定すべき 51.76% |

ているものもほとんどないように見うけられる。

調査内容について、信組理事長アンケート調査と全信労連組合員のアンケート調査におけるいくつかの相違点、類似点は表1のようである。

まず、問8の合併実行上の問題で理事長アンケートと組合員のそれとでは第1順位で大きな相違がある。組合員にとっては、給与格差が32.33%で最大の問題で、続いて職員の人事配置30.30%となる。これに対して、理事長にとっては、役員人事22.56%で、給与格差は合併手続と同じ9.15%であり、第3位の資産ロスの補填14.02%を下回っている。また職員の人事配置は20.73%で第2位である。

次に、問10の合併の契機として、理事長の65人、50%は監督当局の指導等で、トップの話し

いは38.46%と第2位である。これに対し組合員の方は、トップの話合いが45.05%、監督当局の指導等は43.96%でほぼ同じくらいのウェイトをつけている。

問11の合併の目的では、理事長のアンケートでは経営効率、競争力の向上、規模の利益と並んでおり、組合員アンケートではこれらの3項目は全く同じであるが、規模の利益が第1位に上昇している点が異なっている。

さらに、問14に業務提携先が理事長では、1位は同種機関で同じであるが、2位地銀、3位損保となるのに、組合員の方では証券会社、信託銀行と異なっている。

他の項目、金融自由化への対応、合併形態、合併推進への対応、今後の合併傾向、合併の必要性、合併規制や相互援助枠の問題等は両グループでほとんど差がない。

表2は合併推進、傾向、必要性和信組の預金規模との関連を示している。問15の合併推進については、100億円未満の場合、『どちらともいえない』が36.84%、反対34.21%、賛成26.32%の順であるが、100億円以上500億円未満では、『どちらともいえない』が43.48%でより高く、賛成が30.43%、反対20.29%と賛成が増加している。このことは前述の信組理事長合併アンケート調査と同様の傾向を示しており、500億円以上を加えても同じである。しかしながら、問16の合併傾向、問17の合併の必要性では規模によっては影響を受けていない。

今後の方向として、中小金融機関としての信用金庫や農協の理事長へのアンケート、さらに、もう少し数多くの職員に対するより深いアンケート調査の必要があると考えられる。

表2 合併推進、傾向、必要性和信組の預金規模との関連

| 問 | 預金の規模 | | 100億円未満 | | 100億円以上 500億円未満 | | 500億円以上 1,000億円未満 | | 1,000億円以上 | | 計 |
|---------------|-----------|----|---------|----|--------------------|----|----------------------|---|-----------|-----|---|
| | 回答 | | | | | | | | | | |
| 問15 合併推進に | 賛成 | 10 | 26.32% | 21 | 30.43% | 4 | 28.57% | 6 | 75% | 41 | |
| | 反対 | 13 | 34.21% | 14 | 20.29% | 4 | 28.57% | 0 | 0% | 31 | |
| | どちらともいえない | 14 | 36.84% | 30 | 43.48% | 5 | 35.72% | 2 | 25% | 51 | |
| | その他 | 1 | 2.63% | 4 | 5.80% | 1 | 7.14% | 0 | 0% | 6 | |
| | 計 | 38 | 100% | 69 | 100% | 14 | 100% | 8 | 100% | 129 | |
| 問16 今後の合併は | 増加 | 40 | 90.91% | 67 | 97.10% | 15 | 100% | 8 | 100% | 130 | |
| | 減少 | 1 | 2.28% | 1 | 1.45% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | |
| | 現状 | 3 | 6.81% | 1 | 1.45% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | |
| | その他 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | |
| | 計 | 44 | 100% | 69 | 100% | 15 | 100% | 8 | 100% | 136 | |
| 問17 合併の必要性 | 大いに感じる | 11 | 25.58% | 20 | 28.17% | 4 | 28.57% | 5 | 62.5% | 40 | |
| | 多少感じる | 14 | 32.56% | 24 | 33.80% | 5 | 35.72% | 1 | 12.5% | 44 | |
| | あまり感じない | 8 | 18.60% | 17 | 23.94% | 1 | 7.14% | 2 | 25.0% | 28 | |
| | 全然感じない | 10 | 23.26% | 7 | 9.86% | 3 | 21.43% | 0 | 0% | 20 | |
| | その他 | 0 | 0% | 3 | 4.23% | 1 | 7.14% | 0 | 0% | 4 | |
| | 計 | 43 | 100% | 71 | 100% | 14 | 100% | 8 | 100% | 136 | |

参 考 文 献

- [1] 原司郎, 地域金融と制度改革, 東洋経済新報社, 1990年8月.
- [2] 原司郎, 地域金融のあり方について——金融制度調査会金融制度第一委員会中間報告を中心として——「信用金庫」, 1990年9月.
- [3] 星野靖雄, 「信用金庫の合併の分析」, 「東洋大学昭和58年度特別研究報告」, pp.410-424, 1984年.
- [4] 星野靖雄, 「信用金庫の合併効果の計量分析」, 『オイコノミカ』, 第21巻, 第2・3・4合併号, pp.379-393, 1985年.
- [5] 星野靖雄, 「企業合併の計量分析—信用金庫を中心として—」, 野中敏雄編, 『選択の諸相』, 翔人社, 1985年.
- [6] 星野靖雄, 「合併・被合併信用金庫の財務特性の差の分析」, 『企業会計』, Vol. 37, No. 10, pp.129-135, 1985年.
- [7] Hoshino, Yasuo, "An Analysis of Mergers among the Credit Associations in Japan," *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commercial (International Review of Economics and Business)*, Vol. 35, No. 2, pp. 135-156, 1988.
- [8] 星野靖雄, 「信用組合における合併の計量分析」, 『オイコノミカ』, 第26巻, 第2号, pp. 75-98, 1989年.
- [9] 星野靖雄, 「信用組合・信用金庫の合併効果の計量分析」, 新協同組織金融研究シリーズ第2集, 農林中金研究センター, 1990年4月.
- [10] Hoshino, Yasuo, "An Analysis of Mergers among Credit Cooperatives in Japan," in the *Proceedings of The 3rd International Conference on Comparative Management*, National Sun Yat-Sen University, June 3-5 1990 Kaohsiung Taiwan.
- [11] Hoshino, Yasuo, "An Analysis of Mergers among Credit Associations and Credit Cooperatives in Japan," *Discussion Papers in Economics* No. 104, Faculty of Economics Nagoya City University, May 1990.
- [12] 星野靖雄, 「信用金庫における合併効果の計量分析—拡大版—」, 『オイコノミカ』, 第27巻第2号, pp.55-76, 1990年.
- [13] 金融制度調査会金融制度第一委員会作業部会, 「協同組織金融機関の業務及び組織のあり方について」, 『信用金庫』, 平成2年7月.
- [14] 金融制度調査会金融制度第一委員会, 「地域金融のあり方について——中間報告——」, 『金融』, 平成2年7月.
- [15] 金融財政事情編集部, 「協同組織金融機関の選択: 第1回信用金庫理事長アンケート」, 『金融財政事情』, 1990年9月17日.
- [16] 日本経済新聞社, 「信金理事長アンケート」日経金融新聞, 昭和63年9月5日.
- [17] 日本経済新聞社, 「M&A アンケート調査」日経金融新聞, 昭和63年10月3日.
- [18] 日本経済新聞社, 日経産業新聞, 平成2年9月27日.
- [19] 日本経済新聞社, 『全信協 信金合併に前向き姿勢』日本経済新聞, 1990年11月30日.
- [20] 日本金融通信社, 「当面の適正規模」信金トップに聞く「合併」, 『ニッキン』, 平成元年6月20日.
- [21] 日本金融通信社, 第12回ニッキン企業アンケート「M&A」, 『ニッキン』, 平成元年9月29日.
- [22] 日本金融通信社, 「信金大会で笠原会長, 厳しい認識」, 『ニッキン』, 平成2年6月1日.
- [23] 日本公社債研究所, 日経金融年報 '90 春季号, 日本経済新聞社, 平成2年1月22日.
- [24] 大慈弥隆人, M&Aの公正さ確保と弊害防止に法制整備を提言行動指針示した「産業金融と企業組織に関する研究会」中間報告, 『金融財政事情』, 1990年9月10日.
- [25] 東洋経済新報社, 有力350社にみる本業再強化, 多角化, グローバル化戦略, 『統計月報』, 1990年4月.
- [26] 通商産業省産業政策局国際企業課, 我が国におけるM&Aの現状と課題, 産業金融と企業組織に関する研究会中間報告, 平成2年8月.

(1990年12月3日提出)

付録Ⅰ 信用組合理事長への合併アンケート調査の調査表と集計結果

(414 信用組合理事長へ郵送方式)

平成2年10月17日

信用組合 理事長様

名古屋市立大学経済学部教授
経済学博士 星野 靖雄

アンケート調査についての御願い

拝啓 初冬の頃、理事長様には益々御清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、今般、文部省科学研究費補助金によります一般研究C(信用組合における合併効果の実証研究：課題番号01530067)を平成元年、2年に渡って実施しております。その研究成果の一部は同封の日経新聞の記事のように発表いたしております。

つきましては、信用組合の理事長様によります合併等についてのアンケート調査を実施いたしたく、同封のアンケート用紙にお答えいただけますようお願い申しあげるものです。なお、調査結果は論文として発表され次第お送りさせていただきますので、宜しく御協力下さいますようお願い致します。

敬 具

信用組合の合併等についてのアンケート調査

(本調査は文部省の科学研究費補助金により行われ、研究目的での集計しての使用のみに限定されるもので、それ以外は秘密になります。調査の集計結果につきましては、後に論文としてまとめるものを送付させていただきますので、御協力を賜りますようによろしくお願い申し上げます。)

問1. 貴殿の信組名をお書き下さい。

後のアンケート調査回答信用組合一覧を参照。

問2. 貴殿の信組での勤続年数をお書き下さい。

| 勤続年数 | 5年未満 | 5年以上 10年未満 | 10年以上 15年未満 | 15年以上 20年未満 | 20年以上 25年未満 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 人数 | 29人 20.57% | 17人 12.05% | 12人 8.51% | 17人 12.05% | 19人 13.48% |
| 25年以上 30年未満 | 30年以上 35年未満 | 35年以上 40年未満 | 40年以上 | 合計 | 平均勤 続年数 |
| 16人 11.35% | 13人 9.22% | 16人 11.35% | 2人 1.42% | 141人 100% | 17.98年 |

問3. 貴殿の信組では、以前に合併がありましたか。はい、またはいいえに○をつけて下さい。

| 合併の有無 | | 回答数 | |
|-------|---------------|-----|--------|
| はい | はいと答えた方は問4へ。 | 22 | 16.30% |
| いいえ | いいえと答えた方は問8へ。 | 113 | 83.70% |
| 計 | | 135 | 100% |

問4. 合併はいつ行われましたか。

| 昭和 | 31 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 53 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 平成 | 1 | 2 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
| 件数 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 件数 | 1 | 3 |

問5. 合併は同種合併でしたか、異種合併でしたか。

| 同種又は異種 | 回答数 | |
|---------|-----|--------|
| 1. 同種合併 | 22 | 95.65% |
| 2. 異種合併 | 1 | 4.35% |
| 計 | 23 | 100% |

問6. その合併は対等合併でしたか、吸収合併でしたか。

| 吸収又は対等 | 回答数 | |
|---------|-----|--------|
| 1. 吸収合併 | 7 | 30.43% |
| 2. 対等合併 | 16 | 69.57% |
| 計 | 23 | 100% |

問7. 合併後の合併効果は、以下の項目で、成功したと考えられる場合○印を、不成功であると考えられる場合×印を、どちらともいえない場合は□印をつけて下さい。

| 合併後の合併効果 | 成功 | | 不成功 | | 中立 | |
|----------------------------|-----|--------|-----|------|----|--------|
| 1. 経営規模の拡大 | 20 | 18.18% | 0 | 0% | 2 | 5.26% |
| 2. 経営体質の強化(コスト引下げを含む) | 15 | 13.64% | 2 | 20% | 5 | 13.16% |
| 3. 競争力の向上 | 14 | 12.73% | 1 | 10% | 7 | 18.42% |
| 4. 事務処理方式の改善 | 15 | 13.64% | 2 | 20% | 5 | 13.16% |
| 5. 省力化のための機械化 | 13 | 11.82% | 2 | 20% | 6 | 15.79% |
| 6. 業界内での地位向上にともなう従業員の自信の向上 | 13 | 11.82% | 1 | 10% | 8 | 21.05% |
| 7. 取引者の合併信組又は信金への信頼度の向上 | 16 | 14.55% | 1 | 10% | 5 | 13.16% |
| 8. その他(内容を明記して下さい) | 4 | 3.64% | 1 | 10% | 0 | 0% |
| 計 | 110 | 100% | 10 | 100% | 38 | 100% |

問8. 合併実行上の問題は以下のうちどれかを優先順位(1~3)をつけて答えて下さい。

| 合併実行上の問題 | 順位1 | | 順位2 | | 順位3 | |
|-------------|-----|--------|-----|--------|-----|------|
| 1. 役員人事での調整 | 37 | 22.56% | 21 | 20.59% | 20 | 20% |
| 2. 職員の人事配置 | 34 | 20.73% | 21 | 20.59% | 14 | 14% |
| 3. 給与格差 | 15 | 9.15% | 18 | 17.65% | 31 | 31% |
| 4. 名称 | 13 | 7.93% | 5 | 4.90% | 8 | 8% |
| 5. 本店の場所 | 10 | 6.10% | 9 | 8.82% | 7 | 7% |
| 6. 店舗の配転 | 4 | 2.43% | 6 | 5.88% | 5 | 5% |
| 7. 合併手続 | 15 | 9.15% | 9 | 8.82% | 5 | 5% |
| 8. 資産ロスの補填 | 23 | 14.02% | 11 | 10.79% | 8 | 8% |
| 9. その他 | 13 | 7.93% | 2 | 1.96% | 2 | 2% |
| 計 | 164 | 100% | 102 | 100% | 100 | 100% |

問9. 合併後の問題は以下のうちどれかを答えて下さい。

| 合併後の問題 | 回答数 | |
|------------------------|-----|--------|
| 1. 異なる出身母体による差別待遇 | 57 | 44.19% |
| 2. 組織が拡大することによる昇進昇給の遅れ | 14 | 10.86% |
| 3. 転勤場所の拡大 | 12 | 9.30% |
| 4. 事務手続きの二元化(多元化) | 40 | 31.00% |
| 5. その他 | 6 | 4.65% |
| 計 | 129 | 100% |

問10. 合併の契機は何でしょうか。

| 合併の契機 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 監督当局の指導等 | 65 | 50.00% |
| 2. 取引先のあっせん | 0 | 0% |
| 3. 全信組連, 全信中協のあっせん | 6 | 4.62% |
| 4. トップの話合い | 50 | 38.46% |
| 5. その他(内容を明記して下さい) | 9 | 6.92% |
| 計 | 130 | 100% |

問11. 合併目的は以下のうちどれかを優先順位(1~3)をつけて答え下さい。

| 合併目的 | 順位1 | | 順位2 | | 順位3 | |
|--------------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| 1. 経営の規模の利益 | 48 | 30.00% | 18 | 18.37% | 19 | 19.39% |
| 2. 経営効率の向上 | 57 | 35.63% | 28 | 28.57% | 12 | 12.25% |
| 3. 競争力の向上 | 22 | 13.75% | 29 | 29.59% | 34 | 34.69% |
| 4. 資金調達力の強化 | 9 | 5.62% | 10 | 10.20% | 6 | 6.12% |
| 5. 他組織の経営破綻の救済のため | 9 | 5.62% | 1 | 1.02% | 4 | 4.08% |
| 6. 業界での優位の確保 | 1 | 0.63% | 2 | 2.04% | 7 | 7.14% |
| 7. 人材の確保・活用 | 9 | 5.62% | 8 | 8.16% | 14 | 14.29% |
| 8. 組織変更のため | 1 | 0.63% | 1 | 1.02% | 2 | 2.04% |
| 9. その他(内容を明記して下さい) | 4 | 2.50% | 1 | 1.02% | 0 | 0% |
| 計 | 160 | 100% | 98 | 100% | 98 | 100% |

問12. 金融自由化に対応するため以下のうちどれを選択することが貴殿の組織にとってよろしいでしょうか。

| 金融自由化の対応策 | 回答数 | |
|---------------------------|-----|--------|
| 1. 自主独立 自主独立と答えられた方は問15へ。 | 77 | 55.80% |
| 2. 合併 合併と答えられた方は問13へ。 | 41 | 29.71% |
| 3. 業態転換 業態転換と答えられた方は問15へ。 | 5 | 3.62% |
| 4. 業務提携 業務提携と答えられた方は問14へ。 | 15 | 10.87% |
| 計 | 138 | 100% |

問13. 合併の形態は以下のどれを選択されますか。問15へ。

| 合併形態 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 同種合併 | 40 | 62.50% |
| 2. 異種合併 | 3 | 4.69% |
| 3. 対等合併 | 15 | 23.44% |
| 4. 吸収合併(吸収する側) | 3 | 4.69% |
| 5. 吸収合併(吸収される側) | 2 | 3.12% |
| 6. その他(内容を説明して下さい) | 1 | 1.56% |
| 計 | 64 | 100% |

問14. 業務提携はどこで行うべきとお考えですか。

| 業務提携先 | 回答数 | |
|------------------|-----|--------|
| 1. 信組 | 14 | 31.11% |
| 2. 信金 | 2 | 4.44% |
| 3. 第2地銀 | 3 | 6.67% |
| 4. 地銀 | 10 | 22.22% |
| 5. 信託銀行 | 2 | 4.44% |
| 6. 都銀, 長信銀 | 2 | 4.44% |
| 7. 証券会社 | 3 | 6.67% |
| 8. 生命保険 | 2 | 4.44% |
| 9. 損害保険 | 5 | 11.11% |
| 10. その他(明記して下さい) | 2 | 4.44% |
| 計 | 45 | 100% |

問15. 貴信組の合併推進に対してどのように考えますか。下のどれかを選択して下さい。

| 合併推進に対する対応 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 賛成である | 41 | 31.30% |
| 2. 反対である | 31 | 23.66% |
| 3. どちらともいえない | 52 | 39.69% |
| 4. その他(内容を明記して下さい) | 7 | 5.34% |
| 計 | 131 | 100% |

問16. 今後合併は増加しますか。下のどれかを選択してください。

| 合併の今後 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 増加する | 131 | 95.62% |
| 2. 減少する | 2 | 1.46% |
| 3. 現状のまま | 4 | 2.92% |
| 4. その他(内容を明記して下さい) | 0 | 0% |
| 計 | 137 | 100% |

問17. あなたは合併の必要性を感じていますか、下のどれかを選択して下さい。

| 合併の必要性 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 大いに感じている | 41 | 30.15% |
| 2. 多少は感じている | 44 | 32.35% |
| 3. あまり感じていない | 26 | 19.12% |
| 4. 全然感じていない | 20 | 14.71% |
| 5. その他(内容を明記して下さい) | 5 | 3.67% |
| 計 | 136 | 100% |

問18. 大阪府は平成元年度に、預金量500億円未満の要合併推進信組に対して、原則的に店舗新設を認めない方針を発表した。(ニッキン元年6月9日) この方針に対してのご意見を以下のうちから選択して下さい。

| 店舗規制について | 回答数 | |
|---------------------------------|-----|--------|
| 1. 規模が小さいのであるから、店舗新設を認めるべきでない。 | 30 | 21.43% |
| 2. 規模が小さいのであるから、逆に店舗新設を認めるべきである | 22 | 15.71% |
| 3. 500億円未満だと要合併ということ自体が合理的でない | 81 | 57.86% |
| 4. その他(内容を明記して下さい) | 7 | 5.00% |
| 計 | 140 | 100% |

問19. 全国信用金庫協会は金利自由化や競争激化に伴う信金同士の合併などをあと押しするため、信金独自の相互援助資金制度の枠を倍増する方針を発表した(日経2年8月21日)。この方針に対してのご意見を以下のうちから選択して下さい。

| 資金制度枠の倍増方針への意見 | 回答数 | |
|--|-----|--------|
| 1. 全信協が合併を促進することは好ましいことである。 | 58 | 45.67% |
| 2. この制度は本来、経営不振の金庫救済貸付制度であるため、それに限定すべきである。 | 61 | 48.03% |
| 3. その他(内容を明記して下さい) | 8 | 6.30% |
| 計 | 127 | 100% |

問20. その他、このアンケート調査についてのご意見等がありましたらお書き下さい。

アンケート調査回答信用組合一覧

| 都道府県 | 信用組合 |
|------|--|
| 北海道 | 網走信用組合、道央信用組合、室蘭商工信用組合、函館商工信用組合 |
| 青森 | 青森商銀信用組合、青森県信用組合 |
| 岩手 | 岩手信用組合、岩手県医師信用組合、朝銀岩手信用組合、岩手商銀信用組合 |
| 宮城 | 宮城県中央信用組合 |
| 山形 | 山形中央信用組合、山形県庁職員信用組合、北郡信用組合、山形県農協連職員信用組合、庄内信用組合 |
| 福島 | 福島商銀信用組合 |
| 茨城 | 茨城県信用組合 |
| 栃木 | 黒磯信用組合、真岡信用組合、那須信用組合、馬頭信用組合、西那須野信用組合 |
| 群馬 | 群馬県信用組合、群馬商銀信用組合、かみつけ信用組合 |
| 埼玉 | 埼玉信用組合 |
| 千葉 | 朝銀千葉信用組合、千葉県商工信用組合 |
| 東京 | 東浴信用組合、墨田信用組合、豊信用組合、第三信用組合、城北信用組合、コスモ信用組合、七島信用組合、東京中央信用組合、安全信用組合、宮内庁信用組合、都民信用組合、江東信用組合、共立信用組合、大東京信用組合、青和信用組合、台東信用組合、総武信用組合 |
| 神奈川 | 朝銀神奈川信用組合、信用組合横浜華銀、横浜商銀信用組合、湘南信用組合、神奈川県信用組合、逗子信用組合、横浜信用組合 |
| 山梨 | 峡東信用組合、峡南信用組合、谷村信用組合、都留信用組合、巨摩信用組合、山梨県信用組合、甲斐信用組合、武田信用組合 |
| 長野 | 長野県信用組合、上田商工信用組合 |
| 新潟 | 三条信用組合、興栄信用組合、太陽信用組合、両津信用組合、長岡信用組合 |
| 富山 | 新潟県信用組合、糸魚川信用組合、朝銀富山信用組合 |
| 石川 | 高浜信用組合、大野信用組合、だいしん信用組合、石川タバコ信用組合、輪島信用組合、不動信用組合、石川商銀信用組合 |
| 福井 | 福井商銀信用組合 |
| 岐阜 | 岐阜県医師信用組合、東海信用組合、益田信用組合 |
| 静岡 | 静岡県医師信用組合 |
| 愛知 | 三河信用組合、丸八信用組合、愛知県中央信用組合、豊橋商工信用組合 |
| 三重 | 三重県職員信用組合、信用組合三重商銀、紀南信用組合 |
| 滋賀 | 高島信用組合、滋賀商銀信用組合 |
| 京都 | 丹後織物信用組合 |
| 大阪 | 大阪庶民信用組合、三福信用組合、大阪信用組合、興和信用組合、毎日信用組合、宝信用組合 |
| 兵庫 | 大和信用組合、神戸商業信用組合 |
| 奈良 | 奈良県信用組合、奈良商銀信用組合 |
| 島根 | 大社信用組合、平田信用組合、島根益田信用組合、朝銀島根信用組合 |
| 岡山 | 岡山富士信用組合 |
| 広島 | 呉市職員信用組合、因島信用組合、広島商銀信用組合、広島県信用組合 |
| 香川 | 朝銀香川信用組合 |
| 愛媛 | 北温信用組合 |
| 高知 | 信用組合高知商銀 |
| 福岡 | 信用組合福岡興業、両筑信用組合、福岡県南部信用組合、福岡県中央信用組合 |
| 佐賀 | 佐賀県医師信用組合、朝銀佐賀信用組合、佐賀西信用組合、鳥栖信用組合 |
| 長崎 | 朝銀長崎信用組合、福江信用組合、島原信用組合、長崎県医師信用組合、長崎三菱信用組合、長崎第一信用組合、長崎商銀信用組合 |
| 大分 | 大分商銀信用組合、玖珠郡信用組合 |
| 宮崎 | 日向市信用組合、宮崎県北部信用組合 |
| 鹿児島 | 鹿児島県医師信用組合、奄美信用組合 |

匿名希望の1組合はリストより除外した。

平成2年11月23日以降に回答された組合については、原稿締切日の都合で不掲載とした。

付録II 全信労連組合員への合併アンケート調査の調査表と集計結果

信用金庫・信用組合の合併等についてのアンケート調査
(全信労連の講演会で直接配布)

(本調査は文部省の科学研究費補助金により行われ、研究目的での集計しての使用のみに限定されるもので、それ以外は秘密ですので御自由にお答え下さい。)

平成2年10月13日

名古屋市立大学経済学部教授

経済学博士 星野靖雄

問1. 貴殿の所属信金、信組名及び所属部、課をお書き下さい。(よろしければ氏名も)

後のアンケート調査回答信用組合・信用金庫一覧を参照。

| 所属組織 | 回答数 | |
|------|-----|--------|
| 信用金庫 | 37 | 40.22% |
| 信用組合 | 50 | 54.35% |
| 未記入 | 5 | 5.43% |
| 計 | 92 | 100% |

問2. 貴殿の所属信金、信組での勤続年数をお書き下さい。

| 勤続年数 | 5年未満 | 5年以上 10年未満 | 10年以上 15年未満 | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 人数 | 1人 1.10% | 12人 13.18% | 49人 53.85% | |
| 15年以上 20年未満 | 20年以上 25年未満 | 25年以上 30年未満 | 合計 | 平均勤 続年数 |
| 20人 21.98% | 7人 7.69% | 2人 2.20% | 91人 100% | 13.62年 |

問3. 貴殿の所属信金、信組では、以前に合併がありましたか。はい、または、いいえに○をつけて下さい。

| 合併経験の有無 | | 回答数 | |
|---------|---------------|-----|--------|
| はい | はいと答えた方は問4へ。 | 33 | 36.67% |
| いいえ | いいえと答えた方は問8へ。 | 57 | 63.33% |
| 計 | | 90 | 100% |

問4. 合併はいつ行われましたか。

| 昭和 | 27年 | 30年 | 30年代前半 | 35年 | 44年 | 46年 | 48年 | 49年 | 50年 | 63年 |
|----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 件数 | 8 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 |

問5. 合併は同種合併でしたか、異種合併でしたか。

| 同種又は異種 | 回答数 | |
|---------|-----|--------|
| 1. 同種合併 | 31 | 91.18% |
| 2. 異種合併 | 3 | 8.82% |
| 計 | 34 | 100% |

問6. その合併は対等合併でしたか、吸収合併でしたか。

| 吸収又は対等 | 回答数 | |
|---------|-----|--------|
| 1. 吸収合併 | 21 | 63.64% |
| 2. 対等合併 | 12 | 36.36% |
| 計 | 33 | 100% |

問7. 合併後の合併効果は、以下の項目で、成功したと考えられる場合○印を、不成功であると考えられる場合×印を、どちらともいえない場合は□印をつけて下さい。

| 合併後の合併効果 | 成功 | | 不成功 | | 中立 | |
|----------------------------|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| 1. 経営規模の拡大 | 25 | 23.81% | 1 | 6.67% | 1 | 1.49% |
| 2. 経営体質の強化(コスト引下げを含む) | 6 | 5.71% | 6 | 40.00% | 15 | 22.39% |
| 3. 競争力の向上 | 24 | 22.86% | 1 | 6.67% | 3 | 4.48% |
| 4. 事務処理方式の改善 | 11 | 10.48% | 3 | 20.00% | 12 | 17.91% |
| 5. 省力化のための機械化 | 10 | 9.52% | 1 | 6.67% | 14 | 20.90% |
| 6. 業界内での地位向上にともなう従業員の自信の向上 | 15 | 14.29% | 1 | 6.67% | 11 | 16.41% |
| 7. 取引者の合併信組又は信金への信頼度の向上 | 14 | 13.33% | 2 | 13.33% | 11 | 16.41% |
| 8. その他(内容を明記して下さい) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 計 | 105 | 100% | 15 | 100% | 67 | 100% |

問8. 合併実行上の問題は以下のうちどれかを優先順位(1~3)をつけて答えて下さい。

| 合併実行上の問題 | 順位1 | | 順位2 | | 順位3 | |
|-------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| 1. 役員人事での調整 | 16 | 16.16% | 16 | 17.20% | 24 | 27.59% |
| 2. 職員の人事配置 | 30 | 30.30% | 32 | 34.41% | 12 | 13.79% |
| 3. 給与格差 | 32 | 32.33% | 28 | 30.11% | 11 | 12.64% |
| 4. 名称 | 3 | 3.03% | 4 | 4.30% | 6 | 6.90% |
| 5. 本店の場所 | 1 | 1.01% | 4 | 4.33% | 3 | 3.45% |
| 6. 店舗の配転 | 3 | 3.03% | 5 | 5.38% | 9 | 10.34% |
| 7. 合併手続 | 7 | 7.07% | 2 | 2.15% | 7 | 8.05% |
| 8. 資産ロスの補填 | 7 | 7.07% | 2 | 2.15% | 15 | 17.24% |
| 9. その他 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 計 | 99 | 100% | 93 | 100% | 87 | 100% |

問9. 合併後の問題は以下のうちどれかを答えて下さい。

| 合併後の問題 | 回答数 | |
|------------------------|-----|--------|
| 1. 異なる出身母体による差別待遇 | 71 | 70.30% |
| 2. 組織が拡大することによる昇進昇給の遅れ | 9 | 8.91% |
| 3. 転勤場所の拡大 | 7 | 6.93% |
| 4. 事務手続きの二元化(多元化) | 13 | 12.87% |
| 5. その他 | 1 | 0.99% |
| 計 | 101 | 100% |

問10. 合併の契機は何でしょうか。

| 合併の契機 | 回答数 | |
|------------------------------|-----|--------|
| 1. 監督当局の指導等 | 40 | 43.96% |
| 2. 取引先のあっせん | 0 | 0% |
| 3. 全信連, 全信協, 全信組連, 全信中協のあっせん | 6 | 6.59% |
| 4. トップの話合い | 41 | 45.05% |
| 5. その他(内容を明記して下さい) | 4 | 4.40% |
| 計 | 91 | 100% |

問11. 合併目的は以下のうちどれかを優先順位(1~3)をつけて答え下さい。

| 合併目的 | 順位 1 | | 順位 2 | | 順位 3 | |
|--------------------|------|--------|------|--------|------|--------|
| 1. 経営の規模の利益 | 34 | 30.63% | 20 | 22.73% | 17 | 20.00% |
| 2. 経営効率の向上 | 25 | 22.52% | 20 | 22.73% | 13 | 15.29% |
| 3. 競争力の向上 | 28 | 25.23% | 17 | 19.32% | 22 | 25.88% |
| 4. 資金調達力の強化 | 6 | 5.41% | 6 | 6.82% | 6 | 7.06% |
| 5. 他組織の経営破綻の救済のため | 10 | 9.01% | 6 | 6.82% | 6 | 7.06% |
| 6. 業界での優位の確保 | 4 | 3.60% | 7 | 7.95% | 9 | 10.59% |
| 7. 人材の確保・活用 | 3 | 2.70% | 12 | 13.63% | 10 | 11.77% |
| 8. 組織変更のため | 1 | 0.90% | 0 | 0% | 2 | 2.35% |
| 9. その他(内容を明記して下さい) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 計 | 111 | 100% | 88 | 100% | 85 | 100% |

問12. 金融自由化に対応するため以下のうちどれを選択することが貴殿の組織にとってよろしいでしょうか。

| 金融自由化対応策 | 回答数 | |
|---------------------------|-----|--------|
| 1. 自主独立 自主独立と答えられた方は問15へ。 | 37 | 39.78% |
| 2. 合併 合併と答えられた方は問13へ。 | 27 | 29.03% |
| 3. 業態転換 業態転換と答えられた方は問15へ。 | 5 | 5.38% |
| 4. 業務提携 業務提携と答えられた方は問14へ。 | 24 | 25.81% |
| 計 | 93 | 100% |

問13. 合併の形態は以下のどれを選択されますか。問15へ。

| 合併形態 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 同種合併 | 9 | 30.00% |
| 2. 異種合併 | 4 | 13.33% |
| 3. 対等合併 | 9 | 30.00% |
| 4. 吸収合併(吸収する側) | 7 | 23.34% |
| 5. 吸収合併(吸収される側) | 1 | 3.33% |
| 6. その他(内容を説明して下さい) | 0 | 0% |
| 計 | 30 | 100% |

問14. 業務提携はどこへ行なうべきとお考えですか。

| 業務提携先 | 回答数 | |
|-----------------|-----|--------|
| 1. 信金・信組 | 13 | 28.89% |
| 2. 第2地銀 | 0 | 0% |
| 3. 地銀 | 6 | 13.33% |
| 4. 信託銀行 | 7 | 15.56% |
| 5. 都銀, 長信銀 | 1 | 2.22% |
| 6. 証券会社 | 10 | 22.22% |
| 7. 生命保険 | 4 | 8.89% |
| 8. 損害保険 | 4 | 8.89% |
| 9. その他(明記して下さい) | 0 | 0% |
| 計 | 45 | 100% |

問15. 貴信金又は信組の合併推進に対してどのように考えますか。下のどれかを選択して下さい。

| 合併推進に対する対応 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 賛成である | 29 | 33.72% |
| 2. 反対である | 20 | 23.26% |
| 3. どちらともいえない | 36 | 41.85% |
| 4. その他(内容を明記して下さい) | 1 | 1.17% |
| 計 | 86 | 100% |

問16. 今後合併は増加しますか。下のどれかを選択して下さい。

| 合併の今後 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 増加する | 91 | 98.91% |
| 2. 減少する | 0 | 0% |
| 3. 現状のまま | 1 | 1.09% |
| 4. その他(内容を明記して下さい) | 0 | 0% |
| 計 | 92 | 100% |

問17. あなたは合併の必要性を感じていますか。下のどれかを選択して下さい。

| 合併の必要性 | 回答数 | |
|--------------------|-----|--------|
| 1. 大いに感じている | 19 | 20.65% |
| 2. 多少は感じている | 48 | 52.17% |
| 3. あまり感じていない | 19 | 20.65% |
| 4. 全然感じていない | 4 | 4.35% |
| 5. その他(内容を明記して下さい) | 2 | 2.18% |
| 計 | 92 | 100% |

問18. 全国信用金庫協会は金利自由化や競争激化に伴う信金同士の合併などをあと押しするため、信金独自の相互援助資金制度の枠を倍増する方針を発表した(日経2年8月21日)。この方針に対してのご意見を以下のうちから選択して下さい。

| 資金制度枠の倍増方針への意見 | 回答数 | |
|--|-----|--------|
| 1. 全信協が合併を促進することは好ましいことである。 | 38 | 44.71% |
| 2. この制度は本来、経営不振の金庫救済貸付制度であるため、それに限定すべきである。 | 44 | 51.76% |
| 3. その他(内容を明記して下さい) | 3 | 3.53% |
| 計 | 85 | 100% |

問19. 大阪府は平成元年度に、預金量500億円未満の要合併推進信組に対して、原則的に店舗新設を認めない方針を発表した。(ニッキン元年6月9日)この方針に対してのご意見を以下のうちから選択して下さい。

| 店舗規制について | 回答数 | |
|----------------------------------|-----|--------|
| 1. 規模が小さいのであるから、店舗新設を認めるべきでない。 | 5 | 5.38% |
| 2. 規模が小さいのであるから、逆に店舗新設を認めるべきである。 | 22 | 23.65% |
| 3. 500億円未満だと要合併ということ自体が合理的でない。 | 61 | 65.59% |
| 4. その他(内容を明記して下さい) | 5 | 5.38% |
| 計 | 93 | 100% |

問20. その他、このアンケート調査についてのご意見等がありましたらお書き下さい。

アンケート調査回答信用組合・信用金庫一覧

| 信用組合名 | 人数 | 信用金庫名 | 人数 |
|-------|-----|-------|-----|
| 大同 | 1 | 十和田 | 2 |
| 四国貯蓄 | 2 | 新発田 | 1 |
| 神奈川青果 | 2 | 根室 | 3 |
| 大阪商業 | 4 | 門司 | 2 |
| 大阪庶民 | 4 | 相互 | 4 |
| 室蘭商工 | 1 | 鹿児島 | 3 |
| 第三 | 4 | 磐洋 | 5 |
| 大東京 | 11 | 帯広 | 3 |
| 新潟県 | 6 | 白河 | 3 |
| 青森県 | 4 | 新潟 | 3 |
| 富山県 | 4 | 東武 | 4 |
| 中ノ郷 | 4 | ゴザ | 4 |
| 全東栄 | 3 | | |
| 合計 | 50人 | 合計 | 37人 |