

# 地域金融におけるマーケティングとホスピタリティ

木 元 正 司

Marketing and Hospitality in Regional Banking

Shoji KIMOTO

## はじめに

地域金融の原点はコミュニティ・バンキングにあるが、地域金融は相互扶助・相互発展という理念を基盤としておりホスピタリティ精神に裏打ちされたリレーションシップの構築が不可欠である。一方で、1990年代後半に発生した貸し渋りと呼ばれたクレジット・クランチが地域金融の構造に軋みをもたらした。

金融機関が金融仲介機能を発揮するには、情報の非対称性を克服しなければならない。本稿では情報の非対称性を視座として、地域金融機関の情報生産能力、中小企業と銀行間のバーゲニング・パワー、貸し渋り現象と資金調達手段の多様化などを検証し、地域金融におけるホスピタリティについて考察を進めたい。

## ．金融におけるマーケティング理念の変遷

マーケティング理念は、生産志向コンセプトや販売志向コンセプトの時期を経てマーケティング志向コンセプトの時期に至り、現在は社会志向コンセプトあるいは環境志向コンセプトと言われている<sup>1)</sup>。

しかし、日本の金融業界は戦後長い間護送船団行政の時期が続き、マーケティングという発想を持たずに営業が行われてきた。1998年の金融ビッグバンの施策とともに、業務の自由化が開始され、金融機関は消費者ニーズに合致するマーケティング・ミックスの構築を模索し始めた。

したがって、マーケティングという発想を持たずにいた金融業界、とりわけ銀行セクターは漸くマーケティング志向コンセプトの時期に入った、と言えよう。

本章では、マーケティング理念という視点から戦後の金融の流れを俯瞰し、区分を試みる。

#### (1) 生産志向コンセプトの時期(1946年～1973年)

この時期は復興期・高度成長期にあたり、資金需要が供給を上回り、貯蓄の獲得、資金の適正配分が金融機関の主要な課題であった。戦後の日本の金融システムは、間接金融の優位、人為的低金利政策、メインバンク制の3つで特徴づけられる。

資本蓄積が乏しい復興期の日本では、主要産業育成のため効果的に資金を配分する必要があった。このため、銀行・証券業務の分野規制のもとで間接金融を育成することに重点がおかれた。同時に、長短金融分離などの分業体制、中小企業金融など特定分野での専門化体制がとられた。このような体制のもとで、日本銀行による銀行に対する窓口指導で資金配分がコントロールされた。

同様に、資本蓄積の乏しい状態で金融を市場メカニズムに委ねると、金利が高騰するので人為的低金利政策がとられた。預金・貸出金利とも、日本銀行が決定する公定歩合にスライドする規制金利体系の中にあった。この人為的低金利政策は、主要産業の育成と国際競争力の強化という点では有効な政策であったが、他方で家計から企業への金利所得の移転を意味していた。ただしこの点については、「この時期はまだ一般の預金者の金融資産の水準は低く、利子所得よりも企業の成長による賃金上昇の方が実入りの多い状態にあったとみられるので、低金利政策が一般預金者の犠牲のうえに遂行されたとは必ずしも断定できない」(円居、1995)との説もある。

この人為的低金利は企業の大幅な資金超過需要をひき起こしたが、日本銀行は銀行に対し窓口指導による信用割当を行った。これは、地域金融機関の資金が都市銀行・長期信用銀行を通じて主要産業に集中するシステムであった。この時期の企業の最大の経営課題は資金のオペラビリティを確保することであったから、企業は銀行から信用割当を受けるため、特定銀行と長期継続的な関係を構築することになり、メインバンク制度が定着していった。

要するに、この時期は貯蓄を集めれば資金需要が旺盛なため利益が生まれた時期であり、消費者ニーズは省みられることはなかった。したがって、生産志向コンセプトの時期と言えよう。

#### (2) 販売志向コンセプトの時期(1973年～1990年)

この時期は、資金が余剰に転じた時期であり、政策的には金利の自由化・金融の国際化が進められた。また1980年代後半はバブルと呼ばれ過剰流動性が発生し、金融機関が資金の販売競争に走った時期でもある。

1973年の石油危機を契機として、日本経済は高度成長経済から低成長経済へと移行した。企業は投資が一巡したため減量経営を実施し、自己金融の比率を高め銀行離れを加速させたことから資金が余剰に転じた。

一方、政府は石油危機による深刻な不況を財政支出の拡大で克服しようとした。公共投資の拡大は国債の大量発行を招き、国債流通市場が形成された。この流通利回りが長期金融市場金利の指標

となり、これを基に長期貸出プライム・レートが決定され、規制的長期金利体系が崩れることになった。

預金金利の自由化は、1979年に譲渡性預金の導入を皮切りに開始された。1984年の「日米円・ドル委員会報告書」に預金金利の自由化が盛り込まれ、預金金利自由化がスケジュール化した。85年に金利自由の大口定期預金が導入され、以後段階的に自由化が進められ、93年に定期預金金利の自由化が完了した。94年には当座預金を除く流動性預金の金利が自由化され、これで預金金利の自由化は終了した。

この時期は、金融の国際化も進展した。輸出依存型の日本経済は、高度成長経済を経て自由主義世界第2位のG N P規模を有するまでになった。わが国経済の国際化はわが国金融の国際化を押し進め、貿易・為替の自由化がその嚆矢となった。

さらに、低成長経済への移行は民間設備投資の低迷をもたらし、経常収支の黒字が大幅に拡大をした。これが日本経済を貯蓄超過・資本輸出型経済へと転換させ、資本自由化へとつながる。企業は内外の市場から、円貨・外貨を問わず自由に資金を調達運用できることになった。

このように、資本余剰経済への転換と金融自由化の流れの中で、大企業は資本市場からの資金調達を増加させた。このため、地域金融の主領域である中小企業金融の競争が激化した。加えて、1980年代後半はバブル経済の原因となった過剰流動性が発生した。このため、金融機関は貸出競争に狂奔した。

要するに、資本余剰経済への転換と金融自由化の流れの中でバブル経済が発生し、金融機関は顧客ニーズ・顧客満足を考慮することなく資金の販売競争に走った。販売志向コンセプトの時期と言えよう。

### (3) マーケティング志向コンセプトの時期(1997年～現在)

金融ビッグバンが開始され、金融機関は漸く「需要を発見して、それを満たせ」(P・コトラー、1983)という考え方をするようになった。マーケティング志向コンセプトの時期と言えよう。

金融の抜本改革「日本版ビッグバン」に関する最終報告が、1997年6月にまとめられた。金融システム改革連絡協議会は、『金融システム改革のプランのとりまとめにあたって』の中で、「自由化を大胆に進めることにより、21世紀における金融サービス業を展望すれば、伝統的な預金・貸付業務のウエイトが相対的に減少し、様々な金融技術や情報生産機能を駆使した、より高度で多様なサービスが業態の枠を超えて提供されることが期待できる」と述べている。つまり、金融ビッグバンは市場原理を導入し、間接金融から直接金融へのシフトを加速させることを意図していた。これは、これまで間接金融方式で企業金融を担ってきた銀行の比重を大きく低下させる。

具体的に金融ビッグバンの施策をみると、①金融持ち株会社の解禁、②証券子会社・信託子会社の業務制限の撤廃、③銀行窓口での投資信託・株式・保険の販売などがあげられる。これらの施策は、金融商品のワン・ストップ・ショッピングが可能となり消費者の利便性を向上させることにな

るが、広義のユニバーサル・バンキングに道を開く施策でもある。

金融業務の垣根を撤廃し市場原理の導入という厳しい競争環境に直面し、地域金融機関は改めて地域金融という使命を自覚し戦略ドメインの設定を迫られた。戦略ドメインの基軸はwho、what、howで規定されるが、地域金融機関にとって顧客層（who）は地域内の中小事業者であり家計である。地域金融機関は地域内の顧客層のニーズ（what）を満たすため、対応できる独自能力（how）は何かを改めて問う必要があった。地域金融機関は戦略ドメインを再設定することにより、改めて地域と直面したのである。

金融ビッグバン後の銀行セクターについてみると、まず取り扱い商品が多様化された。従来の預金商品の他に、前述のように、投資信託や株式の販売が可能となった。また、2001年4月から住宅ローンに関連する保険商品が制限つきながら販売可能となる。顧客ニーズに合わせた商品設計も自由に行えるようになり、顧客のワン・ストップ・ショッピングが可能となり、消費者の利便性は高まりつつある。

次に、銀行はデリバリー・チャネルの多様化に取り組み始めた。従来型のチャネルである支店に加え、スーパーの中に従業員2～3名の小型店舗を作るインスタ・ブランチの展開を開始した。また、電話やメール、インターネットを利用した銀行業務も展開されている。さらに、コンビニエンス・ストアにATMの設置を開始するなど、顧客に商品を近づけるチャネルの構築が工夫され始めている。

また、預金金利は横並びの状態から、ターゲットに合わせた商品やチャネルを設定することにより、差別的な金利設定をするようになってきた。貸出金利については、これまでの信用リスクを担保でカバーさせた比較的フラットな金利体系の適用から、信用リスクを計量化し信用リスクに応じた金利の適用が検討され、一部では実施され始めている。

他業種からの銀行業への進出やネットバンクの参入により競争環境が激化する中で、銀行セクターでは顧客をセグメンテーションし、ターゲット市場のニーズに合わせた商品・チャネル・価格を設定するなど、マーケティング・ミックスの構築が模索され始めた。

漸く、顧客ニーズを満たすマーケティング・ミックスを構築する時期、すなわちマーケティング志向コンセプトの時期に到達したと言える。

## ・地域金融・マーケティング・ホスピタリティ

### （1）地域金融およびホスピタリティとは何か

地域金融とは、ある一定の地域を営業区域とする地域金融機関によって行われる金融のことである。ここで、一定地域の範囲とは何か、地域金融機関とは誰か、そこで行われる金融の内容は何か、が問題となる。

まず、地域金融機関とは、地域内の貯蓄を地域内の投資へ転換させる機能を担う金融機関のこと、

と定義されよう。この点で、地域の貯蓄を主に中央での投資へと転換させる都市銀行と異なる。したがって、地域金融機関の主要な業態は、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合と言える。

次に、ある一定の地域とは、これらの地域金融機関の営業区域となる。地域金融機関は一店舗が周辺のコミュニティを対象として独立的に営業をしており、この店舗の集積がコミュニティの集積として市町村、さらにリージョンと呼ばれる都道府県となる。

具体的にみると、信用金庫や信用組合は、複数の市町村から都道府県までの範囲を主たる営業区域としている。地方銀行や第二地方銀行は1～3程度の都道府県を主たる営業区域としているが、地方銀行の上位行は4～5程度の都道府県を主たる営業区域としており、これは首都圏とか近畿圏といった経済圏をほぼ網羅する。したがって、地域金融の地域とは、店舗周辺の地域社会から、市町村、都道府県、さらに広域の圏までを含むことになる。しかし、「地域の基礎には、常にせまい範囲でのコミュニティがあり、いわゆるコミュニティ・バンキングが地域金融の原点」(原、1990)なのである。

一方、「米国では、地域の原単位であるコミュニティを営業基盤とするコミュニティ・バンク (Community Bank) を原型として、複数のコミュニティを営業範囲とするリージョナル・バンク (Regional Bank) さらには、いくつかの州にまたがる地域を営業区域とするスーパー・リージョナル・バンク (Super-Regional Bank) があり、これらを含めて地域銀行と総称している」(高瀬、1999)。

地域金融機関の原点がコミュニティ・バンキングであることは、取引対象がコミュニティを構成する主体すなわち中小企業や家計ということになる。営業区域が広がるにつれ、中堅企業や大企業、地方公共団体の取引も加わるがそのウエイトは低い。取引対象が中小企業や家計であることは小口金融が中心であるということで、地域金融機関の業務の大宗はリテール・バンキングということである。

地域金融の概念は上述の通りであるが、コミュニティ・バンキングが原点であるということは、金融の当事者が地域の定住者であるということである。ある地域内の定住者が相対取引を継続的に行うということは、そこに濃密な人的交流が形成される。この濃密な人的関係に、地域金融の特質が埋め込まれている。

ところで、地域内の人的関係に関わるのがホスピタリティの概念である。ホスピタリティは、ラテン語で「客人の保護者」を示すホスパス (hospes) から派生しており、共同体の外からの来訪者や旅人に宿泊や食事を提供することを意味していた。Guest とHostの間には、相互容認、相互理解、相互信頼、相互扶助、相互依存、相互発展という互酬・互恵義務を持った対等な共生関係が成立した。一方で、共同体内の構成員の相互性も、ホスピタリティの互酬・互恵という規範に従って行われたのである。したがって、共同体の人間関係はホスピタリティという互酬・互恵義務を持つ共生関係を基盤としたのである。

これに対し、サービスという言葉は、ラテン語の形容詞で「奴隷の」を示すセルバス (servus)

から派生している。サービスとは、客の欲求する有形・無形のものを提供する過程を示しており、そこには一時的な主従関係が成立する。つまり、サービスは対価を予定した機能的行為を意味している。

ここで、ホスピタリティとサービスの関係を確認すると、サービスは顧客と従業者の間の対価を予定された機能の提供であり、ホスピタリティは客人と主人の間の返礼という相互性を持つ「もてなし」である。「もてなし」であるから、態度、身のこなし、遇し方、などが重要な要素となる。

事業経営の視点からみると、ホスピタリティはサービスに付加されるべきもの、とすることができよう<sup>2)</sup>。

## (2) 地域金融にみるマーケティングとホスピタリティ

### a. マーケティングとホスピタリティ

表1 要素群の比較

ホスピタリティ	要素群	マーケティング・ミックス
表情、身だしなみ、マナー	人的要素	セールスマン、テラー、接遇
施設、陳列、照明、絵画	物的要素	支店、ATM、インターネット
PR、教育	創造的要素	PR、教育、情報開示
預かる・貸す、専門的技術	機能的要素	商品、専門知識、技能

注) 服部勝人「ホスピタリティ・マネジメント」PP69 - 96を参考に作成

服部勝人(1996)は、ホスピタリティの構成要素を4分類している。第1は「人的要素群」で、来訪者に示す人的態度や感じの良さで精神的満足感を生み出す要素群である。第2は「物的要素群」で、豊かで充実した雰囲気を生み出す環境を提供する要素群である。第3は「創造的要素群」で、人的要素群と物的要素群を調和させ付加価値を生み出す要素群である。第4は「機能的要素群」で、業務として客の欲求に見合った等価価値を生む要素群である。

それぞれの要素群をさらに構成する変数を簡略に例示すると、人的要素群には表情、身だしなみ、マナーなどがあげられる。物的要素群には、施設、陳列、照明、絵画などがあげられ、創造的要素群にはPRや教育などが例示されている。さらに機能的要素群には、預かる・貸す・専門的技術などが例示されている。

ところで、マーケティング・ミックスはマッカーシーの4P、すなわち商品(Product)、価格(Price)、流通経路(Place)、プロモーション(Promotion)の4分類が広く用いられている。ホスピタリティを構成する4要素群に、金融のマーケティング・ミックスの変数を対応させてみよう。人的要素群にはセールスマン、テラー、接遇などが、また物的要素群には支店、ATM、インターネットなどが対応する。創造的要素群にはPR、教育、情報開示などが、機能的要素群には商品、専門知識、技能などが対応する。

マーケティングは、財をいかに消費者ニーズに合致させるか、財をいかに消費者に近づけるかを探索し、交換過程を通して消費者の経済的満足に貢献する手段である。一方、経営的視点からホスピタリティをみると、有形・無形の財の交換過程を通して精神的満足に貢献する手段である。つまり、マーケティングは経済的満足に貢献する手段であるが、それに精神的満足を付加するのがホスピタリティであり、両者を構成する変数は表1のようにほぼ同一である。両者の違いは、変数の機能のさせ方にあると言えよう。

服部はマーケティング理念の変遷に触れ、マーケティング志向コンセプトの次世代の潮流としてホスピタリティ・マネジメントを位置づける仮説を提示しているが、筆者はマーケティング・ミックスとホスピタリティを構成する変数の同一性・同時性に注目している。

#### b. 地域金融にみるマーケティングとホスピタリティ

金融ビッグバンを契機として、地域金融機関も商品、価格、デリバリー・チャネルなどマーケティング・ミックスの構築を開始した。地域金融機関の商品は多様化しつつあるが、投資信託や保険商品のように製販分離型と、預金や貸出のように製販一体型から構成される。製販分離型の商品は製造元ブランドが顧客の購買の基準となろうが、販売人としての地域金融機関は顧客の購買代理人として品揃えをしていくことが重要となる。

一方、製販一体型の商品である預金・貸出は、これからも地域金融機関の主力商品であり続けるとともに、地域金融機関のブランド力が鍵となる。このブランド力は、経営の健全性、販売員の誠実性、提供されるサービスの質など複合的要素からなる。

ところで、預金・貸出という商品を通じて発揮される金融仲介機能は、長期継続的な取引が有利であるという特質を持つ。顧客が預金商品を購入する際には金融機関のブランドを基準に選択し、ひとたび金融機関を選択するとその変更には極めて慎重である。

また、相対取引の典型である貸出取引は、最終的な資金の出し手である預金者の代理人として金融機関が企業をモニタリングしており、長期継続的な取引がモニタリング・コストを引き下げることになる。したがって、長期継続的な取引が双方に有利となる。

これは、地域金融機関にとって預金・貸出取引いずれも長期継続的取引が有利であり、顧客とのリレーションシップの構築がマーケティング戦略上必要であることを示している。地域金融機関はマーケティング・ミックスの4Pを所与として、リレーションシップ・マーケティングの展開が不可欠となる。

リレーションシップ・マーケティングは、3R（顧客維持：Retention、重ね売り：Related Selling、顧客紹介：Referral）で構成される。顧客維持は既存顧客の離脱を防止すること、重ね売りは同一顧客に複数の商品を販売し顧客内シェアを高め、顧客との絆を拡大し顧客維持率を高めることである。顧客紹介は、文字通り新規顧客を獲得する手段である。リレーションシップ・マーケティングは、顧客開拓コストよりも顧客維持コストの方が小さいため、既存顧客との関係を長期化

し収益性を高めようとするものである<sup>3)</sup>。

これまで、高度成長経済期から低成長経済期を通して、地域金融機関は顧客維持、重ね売り、顧客紹介の3Rを実践してきたことは事実である。しかし、それはマーケティング理念で言えば生産志向や販売志向の下での業容拡大のためであった。リレーションシップ・マーケティングは、マーケティング・ミックスの4Pを所与として、マーケティング・コストの視点から3Rを概念化したところに今日的意義が見出されるのである。

さて、人的関係が濃密な共同体では有形・無形のものを返礼し合う規範が成立しており、それがホスピタリティの互酬・互惠精神となっている。地域金融は相互発展による地域経済の発展を暗黙の前提としており、そこで展開されるリレーションシップ・マーケティングはホスピタリティの互酬・互惠精神の裏打ちがなければ画餅に帰す。

言い換えれば、地域金融の原点がコミュニティ・バンキングであるという意味は、地域金融機関が提供する金融サービスは単に等価交換を予定されているだけではなく、対等な立場での相互理解、相互扶助、相互発展の精神が付加されなければならないということである。

## ・地域金融機関と中小企業

### (1) 中小企業金融とビッグバン

金融ビッグバンは、金融持ち株会社の導入と金融業務の垣根撤廃により、広義のユニバーサル・バンキングに道を開いた。現在、都市銀行をはじめとする大手銀行が、旧財閥の系列を超えて、金融持ち株会社のもとで経営統合や合併を推進し、金融グループを形成し銀行・証券・保険業務を展開しようとしている。

金融の証券化の流れの中でさらに直接金融の道を拡大する施策は、必然的に間接金融の中心であったメインバンクの役割を大きく低下させる。これまで、メインバンクは企業に対し安定的資金供給機能を発揮しながら、株式持ち合いによる経営者への信任、経営危機に陥った場合の支援という黙示的なサポートを与えてきた。

しかし、ビッグバンは金融資産に対する時価会計の導入やステークホルダーとしての株主利益重視の流れを生み、株式持ち合いの解消が進捗している。また、企業もメインバンクもバブル経済の清算を迫られた。メインバンクは膨大な不良債権の償却により財務体質を悪化させ、メインバンク関係にある企業の経営危機支援を断念せざるを得ない事態が頻出した。これは、株式持ち合いによる関係強化およびメインバンクのラスト・リゾート機能という、メインバンクの定義づけの主要部分が崩れ始め、メインバンク制が揺らぎ始めたことを示している。

しかし、大企業のメインバンク離れが始まったのかというと、必ずしもそうとは言えない。

大蔵省財務総合政策研究所が1999年11月に上場・店頭登録企業を対象に実施したアンケートでは、表2のように対象企業のほとんどがメインバンクをファイナンス先としている。さらに、その



表2 現行のファイナンス方法

	単位 社 . %
メインバンクを含めて調達	87.20
うち、すべて金融機関から調達	27.89
すべてマーケットから調達	6.07
内部金融で賄っている	3.93
その他	2.80
サンプル数	1219

出所) 大蔵省財務総合政策研究所

表3 今後のメインバンクからの資金調達

	単位 社 . %
強化する	4.90
やや強化する	7.80
やや弱める	12.53
弱める	3.90
現行通り	63.98
その他	6.89
サンプル数	1205

出所) 大蔵省財務総合政策研究所

企業群の中で、すべての資金を金融機関から賄っている企業が3割弱に及んでいる。また表3のように、今後のメインバンクからの資金調達について、強化・やや強化・現行通りと回答した企業は76.7%と大勢を占めている。このアンケート結果は、金融ビッグバンで市場型ファイナンスにシフトするとみられている大企業で、依然としてメインバンク関係を維持しようとする姿勢が強いことを示している。

金融ビッグバンは、中小企業に対しても資金調達手段の多様化の道を開いた。証券会社による未公開株式の取扱い解禁による中小企業の資金調達、ノンバンクの貸付資金調達多様化による中小企業金融の競争促進などである。さらに、都道府県信用保証協会による私募債の保証、中小・ベンチャー企業を対象とした株式市場マザーズやナスダックJの開設である。

中小企業の信用リスクを一般の投資家が評価することは著しく困難なため、中小企業が市場型ファイナンスで資金調達をする道は閉ざされてきた。中小企業金融は、専門のモニタリング機能を保有し情報の非対称性を縮小できる、相対型取引の典型である銀行貸出が担ってきた。

ここに、証券形態による資金調達手段が広がり、加えてノンバンクが中小企業金融分野へ積極的に参入することは、中小企業の資金調達手段の多様化につながる。しかし、株式発行による資金調達は一部のベンチャー企業に限られ、私募債保証は銀行貸出の代替にすぎない。中小企業の資金調達手段の多様化は、まだ緒についたばかりと言えよう。

## (2) 中小企業金融にみるクレジット・クランチ

金融ビッグバンは施策の一つとして、金融機関経営の健全性を確保するため、自己資本比率を基準とした早期是正措置を導入していた。自己資本比率規制は1988年にバーゼル銀行監督委員会で合意され、わが国では93年4月より実施された。早期是正措置は、国際基準適用行には8%、国内基準適用行には4%の自己資本比率を基準として発動されるが、98年4月より実施された。

バブル経済崩壊後、銀行セクターは膨大な不良債権償却により自己資本を著しく毀損していた。不良債権償却の促進と自己資本比率遵守という二律背反的命題から、銀行は貸出資産を圧縮する必要に迫られクレジット・クランチが発生した。

都市銀行の貸出額が減少に転じたのは自己資本比率規制が適用される93年度からであるが、すで

表4 中小企業向け貸出金残高対前年度比増減率  
単位 %

	都銀	地銀	地銀	信金
80/3	7.1	8.5	9.5	13.7
81/3	5.4	7.7	7.4	7.6
82/3	10.8	10.5	13.9	7.3
83/3	13.2	10.6	9.5	8.3
84/3	16.7	12.0	8.4	7.4
85/3	17.5	15.5	8.2	6.9
86/3	14.6	5.7	3.2	3.6
87/3	21.4	8.0	4.7	3.9
88/3	14.1	10.5	6.6	7.4
89/3	12.7	12.3	8.5	9.0
90/3	14.0	14.9	-	13.7
91/3	3.0	3.4	3.3	10.6
92/3	-1.9	2.3	1.1	2.0
93/3	1.8	2.3	2.5	3.6
94/3	-0.5	1.6	2.8	2.0
95/3	-0.6	2.0	3.5	-
96/3	-1.0	1.3	0.2	1.7
97/3	-0.9	-1.2	-1.4	-0.7
98/3	-3.0	-1.1	-2.3	-0.7
99/3	-8.4	-1.2	-1.6	1.6
00/3	8.6	-5.1	-5.1	-4.6

出所) 第二地方銀行協会統計年報

にリスクな中小企業向け貸出についてはバブル経済崩壊後の91年度に減少に転じさせ、抑制的なスタンスをみせた。

一方、バブル経済崩壊後の中小企業の業績の悪化にも拘らず、地域金融機関の中小企業向け貸出額は増加を続けた。しかし、97年度決算に早期是正措置が適用される直前の96年度に入り、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫の貸出額が一斉に減少に転じた。ここで、中小企業金融において貸し渋りと呼ばれたクレジット・クランチが発生し、中小企業の資金繰りは逼迫した。

各々の金融機関にとっては自己資本比率を維持するための合理的行動であったとしても、合成の誤謬としてクレジット・クランチが発生し、たとえ一時期とはいえ地域金融機関はその使命を放棄した。地域金融はホスピタリティ精神に裏づけられたリレーションシップ・マーケティングが効果的であるが、クレジット・クランチは地域金融の一部でリレーションシップ・マーケティングが無

に帰し、ホスピタリティが危殆に瀕したことを意味している。

## ・アンケートにみる地域金融機関と中小企業

地域経済研究所は、「地域金融機関と中小企業の関係」を調査するためアンケートを実施した。

実施時期 2000年7月

対象企業 群馬県・埼玉県の中企業3000社

有効回答数 938社(有効回答率31.3%)

調査方法 郵送方式

### (1) 情報の非対称性と金融機関

銀行の基本機能は、金融仲介機能と決済機能である。このうち金融仲介機能は、資産変換機能と情報生産機能から成る。資産変換機能は資金調達者と資金提供者の間の期間の長さなど選好ギャップを調整することであり、情報生産機能は両者間の情報の非対称性を克服することである。情報生産とは、資金調達者の投資内容の審査や投資後の監視を指しこの2つを合わせ広義のモニタリング

地域金融におけるマーケティングとホスピタリティ

表5 中小企業のメインバンク評価

単位 社・%・点

		大変良い	普通より良い	普通	やや悪い	非常に悪い	合計	企業の平均点	
会社に対する理解度	都市銀行	13(14.0)	23(24.7)	49(52.7)	7( 7.5)	1( 1.1)	93(100)	3.43	カイ自乗値
	地方銀行	86(18.0)	158(33.1)	206(43.2)	23( 4.8)	4( 0.8)	477(100)	3.63	42.28
	第二地銀	56(22.9)	83(33.9)	89(36.3)	16( 6.5)	1( 0.4)	245(100)	3.72	自由度20
	信用金庫	21(30.9)	20(29.4)	24(35.3)	2( 2.9)	1( 1.5)	68(100)	3.85	確率0.0025
	信用組合	-	2(22.2)	5(55.6)	1(11.1)	1(11.1)	9(100)	2.89	[ ** ]
	政府系金融機関	1( 8.3)	9(75.0)	2(16.7)	-	-	12(100)	3.92	
事業に対するアドバイス	都市銀行	7( 7.5)	17(18.3)	51(54.8)	13(14.0)	5( 5.4)	93(100)	3.09	カイ自乗値
	地方銀行	45( 9.4)	119(24.9)	235(49.3)	53(11.1)	25( 5.2)	477(100)	3.22	22.92
	第二地銀	24( 9.8)	47(19.2)	136(55.5)	23( 9.4)	15( 6.1)	245(100)	3.17	自由度20
	信用金庫	11(16.2)	11(16.2)	38(55.9)	5( 7.4)	3( 4.4)	68(100)	3.32	確率0.2926
	信用組合	-	1(11.1)	4(44.4)	2(22.2)	2(22.2)	9(100)	2.44	[ ]
	政府系金融機関	1( 8.3)	5(41.7)	4(33.3)	2(16.7)	-	12(100)	3.42	
資金の提供	都市銀行	14(15.1)	23(24.7)	47(50.5)	7( 7.5)	2( 2.2)	93(100)	3.43	カイ自乗値
	地方銀行	109(22.9)	128(26.8)	187(39.2)	41( 8.6)	12( 2.5)	477(100)	3.59	36.18
	第二地銀	63(25.7)	72(29.4)	87(35.5)	19( 7.8)	4( 1.6)	245(100)	3.70	自由度20
	信用金庫	23(33.8)	20(29.4)	20(29.4)	3( 4.4)	2( 2.9)	68(100)	3.87	確率0.0147
	信用組合	1(11.1)	-	5(55.6)	1(11.1)	2(22.2)	9(100)	2.67	[ * ]
	政府系金融機関	5(41.7)	3(25.0)	4(33.3)	-	-	12(100)	4.08	
融資スタッフの継続性	都市銀行	11(11.8)	21(22.6)	54(58.1)	4( 4.3)	3( 3.2)	93(100)	3.35	カイ自乗値
	地方銀行	88(18.4)	97(20.3)	239(50.1)	40( 8.4)	13( 2.7)	477(100)	3.43	30.73
	第二地銀	53(21.6)	60(24.5)	109(44.5)	17( 6.9)	6( 2.4)	245(100)	3.56	自由度20
	信用金庫	16(23.5)	21(30.9)	26(38.2)	1( 1.5)	4( 5.9)	68(100)	3.65	確率0.0589
	信用組合	1(11.1)	2(22.2)	6(66.7)	-	-	9(100)	3.44	[ ]
	政府系金融機関	2(16.7)	7(58.3)	3(25.0)	-	-	12(100)	3.92	
産業分野の知識	都市銀行	4( 4.3)	20(21.5)	59(63.4)	7( 7.5)	3( 3.2)	93(100)	3.16	カイ自乗値
	地方銀行	27( 5.7)	89(18.7)	282(59.1)	67(14.0)	12( 2.5)	477(100)	3.11	15.92
	第二地銀	10( 4.1)	50(20.4)	139(56.7)	35(14.3)	11( 4.5)	245(100)	3.05	自由度20
	信用金庫	5( 7.4)	12(17.6)	41(60.3)	6( 8.8)	4( 5.9)	68(100)	3.12	確率0.7219
	信用組合	-	1(11.1)	6(66.7)	2(22.2)	-	9(100)	2.89	[ ]
	政府系金融機関	1( 8.3)	5(41.7)	5(41.7)	1( 8.3)	-	12(100)	3.50	
意思決定、サービスのスピード	都市銀行	13(14.0)	24(25.8)	42(45.2)	12(12.9)	2( 2.2)	93(100)	3.37	カイ自乗値
	地方銀行	80(16.8)	125(26.2)	189(39.6)	72(15.1)	11( 2.3)	477(100)	3.40	19.35
	第二地銀	40(16.3)	73(29.8)	101(41.2)	24( 9.8)	7( 2.9)	245(100)	3.47	自由度20
	信用金庫	11(16.2)	23(33.8)	30(44.1)	2( 2.9)	2( 2.9)	68(100)	3.57	確率0.4995
	信用組合	1(11.1)	3(33.3)	4(44.4)	1(11.1)	-	9(100)	3.44	[ ]
	政府系金融機関	2(16.7)	7(58.3)	3(25.0)	-	-	12(100)	3.92	
広範なサービスの提供	都市銀行	5( 5.4)	19(20.4)	53(57.0)	13(14.0)	3( 3.2)	93(100)	3.11	カイ自乗値
	地方銀行	32( 6.7)	108(22.6)	250(52.4)	70(14.7)	17( 3.6)	477(100)	3.14	20.33
	第二地銀	20( 8.2)	59(24.1)	132(53.9)	27(11.0)	7( 2.9)	245(100)	3.24	自由度20
	信用金庫	5( 7.4)	14(20.6)	39(57.4)	6( 8.8)	4( 5.9)	68(100)	3.15	確率0.4369
	信用組合	-	-	8(88.9)	1(11.1)	-	9(100)	2.89	[ ]
	政府系金融機関	1( 8.3)	7(58.3)	3(25.0)	1( 8.3)	-	12(100)	3.67	
活動する地域市場の把握	都市銀行	5( 5.4)	22(23.7)	51(54.8)	11(11.8)	4( 4.3)	93(100)	3.14	カイ自乗値
	地方銀行	35( 7.3)	104(21.8)	244(51.2)	77(16.1)	17( 3.6)	477(100)	3.13	17.21
	第二地銀	11( 4.5)	59(24.1)	138(56.3)	31(12.7)	6( 2.4)	245(100)	3.16	自由度20
	信用金庫	6( 8.8)	18(26.5)	36(52.9)	7(10.3)	1( 1.5)	68(100)	3.31	確率0.6390
	信用組合	-	2(22.2)	4(44.4)	2(22.2)	1(11.1)	9(100)	2.78	[ ]
	政府系金融機関	-	6(50.0)	5(41.7)	1( 8.3)	-	12(100)	3.42	

注) [ \*\* ] は有意差が1%水準、[ \* ] は5%水準(以下同じ)

と称するが、銀行は資金提供者である預金者の代理人としてモニタリングを行う。

金融仲介機能は銀行だけでなく他の金融機関たとえば証券会社も行うが、この両者の主要な相違はリスク負担機能である。証券形態の金融の場合、証券会社は金融仲介機能を発揮するがリスクは資金提供者である投資家が負う。一方、銀行は金融仲介機能を発揮しながら規模の経済を利用して貸出先を分散しリスクを軽減させ、リスクを自らが負担し預金の安全性を維持する。

したがって、銀行は預金者から委託された監視者として資金調達者である企業をモニタリングするが、このモニタリングにより情報の非対称性を縮小することが銀行にとって極めて重要となる。銀行自らが負担するリスクを軽減できるからである。つまり、銀行が情報生産機能を有効に発揮し銀行と企業経営者間の情報の非対称性を縮小していることが、資金需給のマッチングを円滑にするのである。

表5は、中小企業経営者に、①メインバンクはあなた及びあなたの会社についてどの程度知っていますか、②メインバンクのあなたの会社の事業に関するアドバイスの提供はいかがですか、③メインバンクの資金の提供はいかがですか、④メインバンクの融資スタッフの継続性（引継ぎ）はいかがですか、⑤メインバンクの貴社の属する産業分野に関する知識はいかがですか、⑥メインバンクの意思決定・サービスのスピードはいかがですか、⑦メインバンクは広範なサービスを提供していますか、⑧メインバンクは貴社が活動する地域市場を知っていますか、の8項目を質問したものである。<sup>4)</sup>企業の平均点とは、大変良い・5点、普通より良い・4点、普通・3点、やや悪い・2点、非常に悪い・1点と配点し、各項目についてメインバンクの業態毎に企業の評価点を平均したものである。

まず企業の評価点を全体的に見ると、政府系金融機関が8項目すべて第1位と高い評価となり、信用組合が8項目中6項目で3点を割り込み低い評価となっている。

都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫の4業態を見ると、信用金庫が8項目中6項目で第1位と高い評価を受けている。各項目を具体的にみると、「会社に対する理解度」を「大変良い+普通より良い」でみると、都市銀行38.7%、地方銀行51.1%、第二地銀56.8%、信用金庫60.3%となっている。また「資金の提供」については、同様に都市銀行39.8%、地方銀行49.7%、第二地銀55.1%、信用金庫63.2%となっている。「会社に対する理解度」は情報の非対称性の程度を示しており、これは信用金庫が情報の非対称性が最も小さく、これを受けて金融仲介が円滑に行われていることを示唆している。なお、「会社に対する理解度」の項目は1%水準、「資金の提供」の項目は5%水準の有意な差がみられた。

次に、「企業が属する産業分野の知識」を同様に見ると、都市銀行25.8%、地方銀行24.4%、第二地銀24.5%、信用金庫25.0%であり、有意差は見られなかった。また、「企業が活動する地域市場の把握」については、同様に、都市銀行29.1%、地方銀行29.1%、第二地銀28.6%、信用金庫35.3%となっている。信用金庫が最も良く地域市場を把握しているとの結果であるが、有意な差ではなかった。残りの4項目についても有意な差は認められなかった。

地域金融におけるマーケティングとホスピタリティ

なお、8項目の企業の評価点の平均を業態別に見ると、政府系金融機関3.73、信用金庫3.48、第二地銀3.38、地方銀行3.33、都市銀行3.26、信用組合2.93となった。8項目全体で情報の非対称性を総合的に示していることから、信用金庫が4業態の中で情報の非対称性が最も小さいことを示唆している。

地域金融の原点はコミュニティ・バンキングであるが、上記の結果は、地縁的な協同組織である信用金庫がその特性を生かし効果的なリレーションシップ・マーケティングを展開し、情報の非対称性を縮小し地域金融の円滑化に貢献していることを示している。

(2) 情報の非対称性とクレジット・クランチ

表6 金融業態と貸出態度

単位 社. %

	メインバンクの貸出態度の厳しさ					サンプル数
	あ る	少しある	あまりない	な い	どちらとも言えない	
全体	192	192	235	291	27	937
都市銀行	21.9	21.9	24.0	29.2	3.1	96
地方銀行	20.2	20.6	26.0	30.2	3.0	500
第二地銀	22.9	18.5	24.9	31.3	2.4	249
信用金庫	10.0	30.0	24.3	34.3	1.4	70
信用組合	55.6	11.1	11.1	11.1	11.1	9
政府系金融機関	7.7	-	15.4	69.2	7.7	13

カイ自乗値30.79 自由度20 確率0.0580有意差 [ ]

表7 貸出態度・資金繰り

単位 社. %

	貸出態度が厳しかった時期	資金繰りが苦しかった時期
95年後半	26(6.9)	53(9.4)
96年頃	29(7.7)	55(9.7)
97年頃	63(16.7)	106(18.8)
98年頃	143(37.8)	219(38.8)
99年頃	150(39.7)	243(43.0)
2000年前半	55(14.6)	128(22.7)
サンプル数	378(100)	565(100)

表8 メインバンクの会社理解度と貸出態度

単位 社. %

	メインバンクの貸出態度の厳しさ					サンプル数
	あ る	少しある	あまりない	な い	どちらとも言えない	
大変良い	7.7	23.8	19.3	47.5	1.7	181
普通より良い	15.4	21.1	32.9	29.2	1.3	298
普通	25.8	20.1	24.3	25.8	3.9	383
やや悪い	49.0	10.2	14.3	18.4	8.2	49
非常に悪い	55.6	-	-	33.3	11.1	9

カイ自乗値101.50 自由度16 確率0.0000有意差 [ \*\* ]

表9 売上高規模とメインバンクの会社理解度

単位 社. %

	メインバンクの会社理解度					サンプル数
	大変良い	普通より良い	普通	やや悪い	非常に悪い	
1億円未満	11.6	25.2	55.1	6.8	1.4	147
1～5億円未満	14.8	31.3	46.5	6.0	1.5	400
5～10億円未満	17.3	36.1	39.8	6.8	-	133
10～50億円未満	31.5	36.3	28.6	3.6	-	168
50～100億円未満	31.8	40.9	25.0	-	2.3	44
100億円以上	59.3	29.6	11.1	-	-	27

カイ自乗値87.86 自由度20 確率0.0000有意差 [ \*\* ]

表10 売上高規模とメインバンクの貸出態度

単位 社. %

	メインバンクの貸出態度の厳しさ					サンプル数
	あ る	少しある	あまりない	な い	どちらとも言えない	
1億円未満	24.0	20.1	27.3	26.6	1.9	154
1～5億円未満	20.7	18.8	26.4	31.1	3.0	405
5～10億円未満	25.9	19.3	24.4	25.2	5.2	135
10～50億円未満	18.3	23.1	17.2	38.5	3.0	169
50～100億円未満	4.4	31.1	35.6	28.9	-	45
100億円以上	7.4	22.2	25.9	44.4	-	27

カイ自乗値33.90 自由度20 確率0.0268有意差 [ \* ]

自己資本比率を基準とした早期是正措置が98年4月より導入されるため、中小企業金融の分野では97年3月期より、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫の地域金融機関が一斉に貸出残高を減少に転じさせた。それより以前から中小企業向け貸出残高を減少させていた都市銀行と合わせ4業態が中小企業向け貸出残高を減少させたため、中小企業の資金繰りは逼迫した。さらに、97年11月に北海道拓殖銀行・山一証券といった大手金融機関の破綻により金融は一層収縮し、中小企業金融分野でもクレジット・クランチが発生した。

表6は、「最近5年間にメインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがありますか」との質問に対する回答である。回答企業937社中、「ある」20.5%、「少しある」20.5%と、4割強がメインバンクの貸出態度の厳しさを感じている。「ある+少しある」を業態別にみると、都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫いずれも4割強で差は認められなかった。ただし、明確に「ある」としたものは信用金庫10.0%に対し、他の3業態はいずれも2割強と差がみられたが、全体として有意な差は認められなかった。

表7は、「最近5年間にメインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがありますか」「最近5年間に資金繰りが苦しいと感じたことがありますか」との質問に、「ある」「少しある」と回答した企業にその時期を質問したものである。

貸出態度の厳しさ、資金繰りの苦しさ、いずれも98年頃・99年頃とするものが多く、この時期に

中小企業金融分野でクレジット・クランチが高まったことが判明する。

表8は、「メインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがありますか」と前出の「メインバンクはあなた及びあなたの会社をどの程度知っていますか」に対する回答をクロスさせたものである。

「メインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがある」企業は、「メインバンクの会社の理解度が大変良い」企業では7.7%にすぎない。しかし、「普通より良い」15.4%、「普通」25.8%、「やや悪い」49.0%、「非常に悪い」55.6%と急増していく。

「メインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがある」はクレジット・クランチを、「メインバンクの会社の理解度」はメインバンクと企業間の情報の非対称性を表している。したがって、クレジット・クランチは情報の非対称性と関連しており、情報の非対称性が大きい企業ほどクレジット・クランチが強かったことが判明する。1%水準の有意な差がみられた。

表9は、「メインバンクの会社の理解度」を売上高規模別に見たものである。「メインバンクの会社の理解度」が「大変良い+普通より良い」としたものは、「1億円未満」36.8%、「1～5億円未満」46.1%、「5～10億円未満」53.4%、「10～50億円未満」67.8%、「50～100億円未満」72.7%、「100億円以上」88.9%と急増していく。

これは、情報の非対称性が企業規模と関連しており、企業規模が小さいと情報の非対称性が大きく、企業規模が大きくなるにつれ情報の非対称性が縮小していくことを示唆している。企業の側では規模が大きくなるにつれ、決算状況・財務状況・事業計画・他銀行取引内容などを密接にメインバンクに報告相談をしている（木元、1998）。メインバンクの側では、企業規模が大きくなるにつれ貸出額が増大しモニタリング強化の誘因が働く。これらが、企業規模が大きくなるにつれ情報の非対称性が縮小する要因であろう。1%水準の有意な差がみられた。

表10は、メインバンクの貸出態度を売上高規模との関連で見たものである。「メインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがある」企業は、「1億円未満」24.0%から「100億円以上」7.4%と遞減傾向にある。クレジット・クランチは企業規模が小さくなるほど強かったことが判明する。5%水準の有意な差がみられた。

これらから、クレジット・クランチは銀行4業態でほぼ同程度で生じたこと、クレジット・クランチは情報の非対称性と関連し情報の非対称性が大きくなるほどクレジット・クランチが強かったこと、情報の非対称性は企業規模と関連し企業規模が小さいほど情報の非対称性が大きくなること、したがってクレジット・クランチは企業規模が小さくなるほど強かったことが判明する。

### (3) 情報の非対称性とバーゲニング・パワー

地域金融の原点はコミュニティ・バンキングであり、そこではホスピタリティ精神に裏打ちされたりレーションシップ・マーケティングが効果的である。ホスピタリティは互酬・互惠という対等性が基本である。しかし、地域金融は金融商品の商行為であり、そこにバーゲニング・パワーが働くことも事実である。

表11 金融業態と交渉力

単位 社・%

	メインバンクに対する交渉力					サンプル数
	自社が優位	自社がやや優位	対等である	銀行がやや優位	銀行が優位	
全体	50	170	426	171	103	920
都市銀行	5.3	22.1	42.1	17.9	12.6	95
地方銀行	5.5	18.8	44.0	20.2	11.5	489
第二地銀	3.7	12.3	52.9	18.4	12.7	244
信用金庫	10.0	32.9	42.9	10.0	4.3	70
信用組合	-	22.2	33.3	33.3	11.1	9
政府系金融機関	15.4	15.4	69.2	-	-	13

カイ自乗値37.97 自由度20 確率0.0089有意差 [ \*\* ]

表12 メインバンクの会社理解度と交渉力

単位 社・%

	メインバンクに対する交渉力					サンプル数
	自社が優位	自社がやや優位	対等である	銀行がやや優位	銀行が優位	
大変良い	11.1	24.4	45.6	11.7	7.2	180
普通より良い	4.1	21.1	51.4	19.0	4.4	294
普通	2.9	14.4	44.7	21.8	16.2	376
やや悪い	10.6	10.6	31.9	19.1	27.7	47
非常に悪い	-	-	50.0	12.5	37.5	8

カイ自乗値80.00 自由度16 確率0.0000有意差 [ \*\* ]

表13 売上高規模と交渉力

単位 社・%

	メインバンクに対する交渉力					サンプル数
	自社が優位	自社がやや優位	対等である	銀行がやや優位	銀行が優位	
1億円未満	2.7	14.2	50.0	18.2	14.9	148
1～5億円未満	4.3	18.4	45.2	20.7	11.4	396
5～10億円未満	9.0	20.3	39.8	18.0	12.8	133
10～50億円未満	5.9	20.1	50.9	16.0	7.1	169
50～100億円未満	6.7	22.2	48.9	13.3	8.9	45
100億円以上	14.8	18.5	37.0	18.5	11.1	27

カイ自乗値23.14 自由度20 確率0.2819有意差 [ ]

濱田康行は、「中小企業の置かれた競争条件は一般に厳しく、企業経営の安定に必要な準備金までも投資につき込んでしまうため、常に手元流動性に欠け、危機に弱い体質をもつ。そのため、緊急時の銀行依存は決定的となり、銀行に対して大きな交渉力をもちにくくなる。これによって、一般的に中小企業への銀行の支配力・影響力は強まることになる。これを私は特に“銀行による中小企業の自然支配”と呼んでいる(1999.b)」「もちろん、“自然支配”はすべての中小企業・銀行関係に成立するものではない。一般的な関係として“自然支配”が成立する(1999.a)」としている。

この“自然支配”に関連して、本稿では中小企業とメインバンク間のバーゲニング・パワーを検



討しよう。表11は、「貴社のメインバンクに対する交渉力はいかがですか」との質問に対する回答である。「銀行が優位 + 銀行がやや優位」としたものは、メインバンクが「都市銀行」としたものの30.5%、「地方銀行」31.7%、「第二地銀」31.1%、「信用金庫」14.3%である。また、「自社が優位 + 自社がやや優位」としたものは「信用金庫」で42.9%と他の3業態より高くなっている。1%水準の有意差がみられた。

表12は、「メインバンクに対する交渉力」と「メインバンクはあなた及びあなたの会社についての程度知っていますか」との質問に対する回答をクロスさせたものである。「自社が優位 + 自社がやや優位 + 対等である」としたものは、メインバンクの会社の理解度が「大変良い」としたものが81.1%、「普通より良い」76.6%、「普通」62.0%、「やや悪い」53.1%、「非常に悪い」50.0%となっている。これは、バーゲニング・パワーが情報の非対称性と関連しており、情報の非対称性が大きくなるにつれ中小企業のバーゲニング・パワーが弱まっていくことが示唆されている。1%水準の有意な差がみられた。

表13は、「メインバンクに対する交渉力」を売上高規模で見たものである。「自社が優位 + 自社がやや優位 + 対等である」としたものは、「1億円未満」66.9%、「1～5億円未満」67.9%、「5～10億円未満」69.1%、「10～50億円未満」76.9%、「50～100億円未満」77.8%、「100億円以上」70.3%と遞増傾向にある。これは、企業規模が小さくなるほど中小企業のバーゲニング・パワーが弱くなることを示唆しているが、有意な差ではなかった。

これらから、中小企業のバーゲニング・パワーは信用金庫をメインバンクとするものが他の3業態をメインバンクとするものより強い。また、バーゲニング・パワーは情報の非対称性と関連し、情報の非対称性が大きくなるにつれ中小企業のバーゲニング・パワーが弱まっていく。いずれも有意な差が認められた。一方、企業規模が小さくなるにつれ中小企業のバーゲニング・パワーも弱まる傾向にあるが、有意な差とは認められなかった。

#### (4) 中小企業の資金調達手段の多様化

表14 メインバンクの貸出態度と今後の取引方針

単位 社 . %

	メインバンクの貸出態度の厳しさ					どちらとも言いえない
	あ	る	少しある	あまりない	な	
今後の取引方針 / サンプル数	192	192	192	235	291	27
メインバンクの取引比率を増やす	14.1	16.1	16.6	12.4	14.8	14.8
メインバンク以外の取引比率を増やす	28.1	32.3	20.4	18.2	25.9	25.9
メインバンクの変更を考えている	13.0	2.1	3.0	3.1	11.1	11.1
メインバンク以外の銀行の変更を考慮	5.2	5.2	2.6	2.7	11.1	11.1
取引銀行の数を増やす	10.4	5.2	4.3	2.1	14.8	14.8
取引銀行の数を減らす	6.3	5.2	8.5	7.9	11.1	11.1
政府系金融機関の取引を増やす	14.1	7.3	4.7	2.1	7.4	7.4
その他	1.6	1.0	1.7	0.7	3.7	3.7
変更を考えていない	29.7	40.1	49.8	53.6	25.9	25.9

カイ自乗値118.04 自由度32 確率0.0000有意差 [ \* \* ]

表15 ノンバンクの利用

単位 社・%

	現在利用して いるノンバンク	今後利用したい ノンバンク
クレジット・カード会社	43( 4.8)	22( 2.5)
事業者向け貸金業者	13( 1.4)	17( 1.9)
リース会社	242(26.9)	131(14.7)
信販会社	26( 2.9)	14( 1.6)
ベンチャー・キャピタル	3( 0.3)	27( 3.0)
消費者向け貸金業者	2( 0.2)	2( 0.2)
住宅金融専門会社	9( 1.0)	11( 1.2)
生保・損保	32( 3.6)	56( 6.3)
その他	1( 0.1)	4( 0.4)
利用していない(予定なし)	614(68.4)	683(76.4)
サンプル数(社)	898(100)	894(100)

地域金融は、ホスピタリティ精神に裏打ちされたリレーションシップ・マーケティングの展開が不可欠で、信頼という基盤の上に成立する。1998年前後に地域金融においてもクレジット・クランチが発生したが、このクレジット・クランチは中小企業とメインバンクの信頼関係を破壊するものではなかったか。クレジット・クランチの後、中小企業の銀行取引方針はどのように変化したのだろうか。

表14は、「最近5年間にメインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがありますか」と「今後の銀行取引の方針」に対する回答をクロスさせたものである。「メインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがある」企業すなわちクレジット・クランチを経験した企業は、7割強が何らかの形で銀行取引を変更しようとしている。その内容は、「メインバンク以外の取引比率を増やす」28.1%、「政府系金融機関の取引を増やす」14.1%、「取引銀行の数を増やす」10.4%となっている。さらに、「メインバンクの変更を考えている」も13.0%と高い比率となっている。メインバンクの変更およびメインバンク依存からの脱却を意図していることが判明する。

一方、「メインバンクの貸出態度が厳しいと感じたことがない+あまりない」企業でも、2割前後が「メインバンク以外の取引比率を増やす」と回答している。

総じて、中小企業は銀行取引の流動化を意図していると思われる。全体的に、1%水準の有意な差が認められた。

表15は、「現在利用しているノンバンク」「今後利用したいノンバンク」の回答結果である。中小企業が最も利用しているのは「リース会社」26.9%であるが、「今後リースを利用したい」14.7%と大きく低下する。「ベンチャー・キャピタル」や「生保・損保」で今後利用したいとするものが僅かに増加するが、総じて中小企業のノンバンク利用意欲は低い。

米国では、ファイナンスカンパニーを中心としたノンバンクが中小企業金融の分野で重要な役割を果たしている。米国の中小企業向け貸し出しシェアを商業銀行とファイナンスカンパニーでみる

と、87年調査ではそれぞれ63.3%、11.4%であったものが、93年調査では61.3%、14.7%となっている。

ファイナンスカンパニーがシェアを伸ばした理由は、比較的到低金利で長期の資金を供給していること、中小企業庁（SBA）がファイナンスカンパニーの中小企業向け貸し出しについても信用保証する制度があること、などによる。要するに、中小企業が利用しやすいサービスを提供しているのである<sup>5)</sup>。

米国と比較し日本では中小企業がノンバンクを利用しようとする意欲は低いが、これはわが国に中小企業が利用しやすいノンバンクが育っていないことが原因である。大企業が、金融ビッグバン後も依然として、メインバンク関係を維持しようとしていることは前述のとおりである。中小企業は資金調達手段の多様化を、ノンバンクの利用ではなく、銀行取引を維持強化しながら取引銀行の流動化で図ろうとしていると言えよう。

## おわりに

地域金融の原点はコミュニティ・バンキングであり、地域金融の場ではホスピタリティ精神に裏打ちされたりレーションシップ・マーケティングが不可欠である。情報生産機能は金融が持つ主要な機能のひとつであるが、本稿では銀行セクター4業態の中で信用金庫が顧客との間の情報の非対称性が最も小さいことが確認された。信用金庫がその特性である地縁性を生かし、リレーションシップ・マーケティングを効果的に実践している証左であろう。

また、一般に貸し渋りと呼ばれたクレジット・クランチは、中小企業と銀行の間の情報の非対称性が大きいところで強く発生していることが判明した。貸し渋りを強く経験した中小企業は、メインバンクの変更やメインバンク以外の銀行取引比率を増やす意向を示している。ここでは、地域金融の一部でホスピタリティが破壊されつつあることを示している。さらに、貸し渋りを経験しない中小企業でも、メインバンク以外の銀行取引比率を高める意向を持つ。一方、資金調達手段の多様化としてノンバンクを利用することに中小企業は消極的な姿勢をみせている。中小企業は、資金調達手段の多様化として、銀行取引の流動化で対応しようとしているのである。

地域金融にはリレーションシップ・マーケティングの展開が求められるが、地域金融機関にとって顧客とのインターフェイスをホスピタリティ精神溢れるものにコントロールすることが課題であろう。

(きもと しょうじ・地域政策学部非常勤講師)

注)

- 1) 浦郷義郎(1994)は、1970年より社会志向、1990年より環境志向と区分している。
- 2) ホスピタリティとサービスの概念については、服部勝人(1994、1996)に負っている。
- 3) リレーションシップ・マーケティングについては、西浦裕二(1998)に負っている。

- 4) 同様の質問形式を使用した先行研究に忽那憲治(1997)がある。
- 5) 米国の中小企業金融については、武士俣友生・高橋栄二郎(1999)に負っている。

引用・参考文献

- 1) 池尾和人、1996、『現代の金融入門』、ちくま新書
- 2) 岩田規久男、1999、『金融入門』、岩波新書
- 3) 浦郷義郎、1994、「マーケティングとホスピタリティ&フィランソロピー」、名東孝二他編著『ホスピタリティとフィランソロピー』、税務経理協会
- 4) 円居総一、1995、『金融自由化入門』、日経文庫、P94
- 5) 木元正司、1998、「ビッグバン期のメインバンクと中小企業」、高崎経済大学附属産業研究所編『新経営・経済時代への多角的適応』、日本経済評論社、P304  
、1999、「金融ビッグバン後の地域金融」、『高崎商科短期大学紀要第13号』
- 6) 忽那憲治、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、PP245 - 264  
、1999、「ベンチャー・ファイナンスと銀行」、忽那他『日本のベンチャー企業』、日本経済評論社
- 7) 嶋口充輝他、1987、『現代マーケティング』、有斐閣
- 8) 田内幸一他編、1981、『現代マーケティングの基礎理論』、同文館
- 9) 高瀬恭介、1999、『金融変革と銀行経営』、日本評論社、PP240 - 241
- 10) 西浦裕二、1998、『金融マーケティング』、東洋経済新報社、PP38 - 50
- 11) 服部勝人、1994、「新概念としてのホスピタリティ・マネジメント」、前掲書3)、PP75 - 88  
、1996、『ホスピタリティ・マネジメント』、丸善、PP3 - 43
- 12) 濱田康行、1999 a、「中小企業金融および政策評価」、日本中小企業学会編『中小企業21世紀への展望』、同友館、PP52 - 53  
、1999 b、「わが国における中小企業金融の変遷」、国民金融公庫総合研究所編『ポストビッグバンの中小企業金融』、中小企業リサーチセンター、PP148 - 149
- 13) 原司郎、1990、『地域金融と制度改革』、東洋経済新報社、P79
- 14) 武士俣友生・高橋栄二郎、1999、「多様化が求められる中小企業への資金供給手段」、『調査月報5月号』、国民金融公庫、PP10 - 21
- 15) 堀内昭義編著、1996、『金融の情報通信革命』、東洋経済新報社
- 16) 松浦克己他、1996、『日本の企業金融』、東洋経済新報社
- 17) P・コトラー(村田昭治監修)、1983、『マーケティング・マネジメント - 競争的戦略時代の発想と展開』、プレジデント社、P18
- 18) 大蔵省財務総合政策研究所、2000、『わが国企業のファイナンスシステムとコーポレートガバナンスに関するアンケート調査 - 中間報告書』
- 19) 第二地方銀行協会、1999、『第二地銀協地銀統計年報』