

# ヨーロッパにおける協同組織金融機関 のシステム

拓殖大学商学部 山村延郎

# ヨーロッパの協同組織金融機関

表1 EU域内の協同組織金融グループ(機関数、組合員数など)

	協同組織金融グループ名	機関数	支店数	組合員数	顧客数	従業員数
フランス	Crédit Agricole	41	11,000	5,700,000	31,000,000	157,000
	Crédit Mutuel	18	5,065	6,900,000	14,500,000	58,380
	Banques Populaires	20	2,880	3,200,000	7,000,000	34,994
ドイツ	BVR/DZ BANK	1,255	14,100	16,000,000	30,000,000	187,000
オランダ	Rabobank Nederland	188	1,402	1,641,000	9,000,000	56,209
イタリア	Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari	89	7,808	1,065,000	8,100,000	73,269
	FEDERCASSE	438	3,758	822,893	5,000,000	27,835
オーストリア	Österreichische Raiffeisenbanken	578	1,732	1,657,186	3,600,000	31,120
	Österreichischer Genossenschaftsverband	88	842	673,158	1,500,000	11,336
スペイン	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	83	4,822	1,912,287	9,878,047	19,334
フィンランド	OP-Pohjola Group	232	670	1,160,000	4,000,000	12,139
英国	The Co-operative Bank	n/a	116	n/a	n/a	4,163
ポーランド	Krajowy Związek Banków Spółdzielczych	584	3,790	2,500,000	10,500,000	28,899
ポルトガル	FENACAM	105	632	400,000	1,200,000	3,988
キプロス	Co-operative Central Bank	293	473	535,000	600,000	2,250
アイルランド	Irish Sea Fisheries Board	1	1	n/a	15	94

# ヨーロッパの協同組織金融機関

(続き) 表1 EU域内の協同組織金融グループ(機関数、組合員数など)

	協同組織金融グループ名	機関数	支店数	組合員数	顧客数	従業員数
ベルギー	Crédit Professionnel	8	162	n/a	n/a	565
スウェーデン	Landshypotek	10	20	57,606	69,216	100
ハンガリー	National Federation of Savings Cooperatives	143	1,664	250,000	1,000,000	7,909
ルクセンブルク	Banque Raiffeisen	13	55	5,560	120,000	460
ギリシャ	Association of Cooperative Banks of Greece	16	145	175,541	175,541	974
デンマーク	Sammenslutningen Danske Andelskasser	25	80	64000	122,000	580
スロベニア	Dezelna Banka Slovenije d.d.	1	87	244	172,602	402
ブルガリア	Central Co-operative Bank	n/a	220	5,631	741,052	1,375
リトアニア	Association of Lithuanian credit unions	59	132	68,267	68,841	346
ルーマニア	Creditcoop	124	811	760,000	1,103,851	2,562

(出所) EACB統計データより

(注) 国単位で総資産額(表2参照)の多い順に並べている。2006年末のデータ、顧客数は推定値。  
 ただし、アイルランドは2005年のデータ。デンマークの組合員数、顧客数は2005年のデータ。  
 ポルトガルの顧客数は2004年のデータ。スウェーデンの顧客数は2000年のデータ。

# ヨーロッパの協同組織金融機関

表2 EU域内の協同組織金融グループ(総資産額、預金額、貸出額など)

	協同組織金融グループ名	総資産額	預金額	貸出額	預貸率	預金シェア	貸出シェア
フランス	Crédit Agricole	1,381,000	438,100	544,600	124.3	25.0	20.9
	Crédit Mutuel	482,676	422,800	220,000	52.0	12.4	16.8
	Banques Populaires	204,000	92,000	109,000	118.5	6.2	8.2
ドイツ	BVR/DZ BANK	961,200	551,000	497,700	90.3	15.8	11.8
オランダ	Rabobank Nederland	556,455	215,899	324,110	150.1	39.0	25.5
イタリア	Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari	374,600	267,100	251,300	94.1	21.9	20.1
	FEDERCASSE	136,941	111,084	94,305	84.9	8.4	6.6
オーストリア	Österreichische Raiffeisenbanken	205,361	114,395	118,859	103.9	27.8	23.4
	Österreichischer Genossenschaftsverband	82,074	54,301	45,576	83.9	7.1	7.7
スペイン	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	96,208	82,466	77,219	93.6	5.0	5.2
フィンランド	OP-Pohjola Group	59,500	25,800	39,600	153.5	32.7	31.1
英国	The Co-operative Bank	19,368	14,465	12,349	85.4	1.0	0.7
ポーランド	Krajowy Związek Banków Spółdzielczych	10,993	8,396	5,801	69.1	12.3	8.2
ポルトガル	FENACAM	10,090	8,630	6,966	80.7	5.0	3.0
キプロス	Co-operative Central Bank	9,739	9,048	6,756	74.7	22.8	21.7
アイルランド	Irish Sea Fisheries Board	7,393	0	1,165	-	n/a	n/a

# ヨーロッパの協同組織金融機関

(続き) 表2 EU域内の協同組織金融グループ(総資産額、預金額、貸出額など)

	協同組織金融グループ名	総資産額	預金額	貸出額	預貸率	預金シェア	貸出シェア
ベルギー	Crédit Professionnel	5,832	3,107	2,222	71.5	n/a	n/a
スウェーデン	Landshypotek	4,648	n/a	4,123	n/a	n/a	n/a
ハンガリー	National Federation of Savings Cooperatives	4,470	3,940	1,900	48.2	9.9	3.6
ルクセンブルク	Banque Raiffeisen	3,695	3,086	2,123	68.8	10.0	10.0
ギリシャ	Association of Cooperative Banks of Greece	2,570	2,135	1,935	90.6	0.8	1.0
デンマーク	Sammenslutningen Danske Andelskasser	1,774	1,285	1,146	89.2	0.5	0.5
スロベニア	Dezelná Banka Slovenije d.d.	621	480	330	68.8	2.2	1.4
ブルガリア	Central Co-operative Bank	579	484	277	57.2	2.7	2.4
リトアニア	Association of Lithuanian credit unions	161	105	85	81.0	1.2	0.8
ルーマニア	Creditcoop	159	82	116	141.5	1.0	0.7

(出所) EACB統計データより

(注) 2006年末のデータ。国単位で総資産額(表2参照)の多い順に並べている。

総資産額、預金額、貸出額の単位は100万EUR、預貸率、預金シェア、貸出シェアの単位は%。

ただし、預金シェアと貸出シェアについて、デンマークは2005年、ポルトガルは2004年のデータ。

# フランスの状況

クレディ・アグリコル・グループの事例

# フランスの法制度

- 金融業務の根拠法・・・貨幣金融法典  
Code Monétaire et Financier
- 法人設立に関する根拠法は別立て  
・・・協同組合法Code de la Mutualité  
同様に、商業銀行は商法等に基づいて設立される。

# フランスの協同組織金融機関

- クレディ・アグリコル (Crédit Agricole)
  - 農業協同組合から発展、現在では農業に従事する顧客は減少
  - 農村・郡部における一般的な地域金融機関
  - 商業銀行であったクレディ・リヨネを合併後、都市部における顧客層も抱えることに (>> フランス全土におけるスーパーリジョナルバンクへ)
- クレディ・ミュチュアル (Crédit Mutuel)
  - 個人、アソシアシオン (非営利組織)、コミューン (基礎自治体) が顧客
  - 融資の半分は住宅向け、4分の1がコミューン向け
  - 企業に対する融資は当該企業が会員である限り可能
- バンク・ポピュレール (Banques Populaires)
  - 全国に支店網を張った自立した地方金庫群によって構成
  - もともと中小企業、手工業の短期信用を満たすために設立  
現在は中長期信用も供与可能。また対象も自営業・個人に拡大
  - 2003年には農業非従事者向けのクレディ・コオペラティブと合同



# フランスの協同組織金融機関の位置づけ

表3 フランスの主な金融機関

国内 順位	世界 順位	金融機関名	Tier1資本 (100万ドル)	総資産 (100万ドル)	自己資本 比率(%)
1	4	<u>クレディ・アグリコル</u>	84,937	1,818,341	10.00
2	11	BNPパリバ	45,305	1,896,935	10.50
3	25	<u>クレディ・ミュチュアル</u>	29,792	635,685	12.00
4	26	ソシエテ・ジェネラル	29,405	1,386,178	11.11
5	30	<u>ケスデパーニュ</u>	24,159	781,881	10.40
6	31	<u>バンク・ポピュレール</u>	22,257	442,299	12.70

(資料) 「The Banker」(2007年7月号)

(出所) 井上有弘「欧州協同組合銀行グループの経営展開」(信金中金月報、2008年3月号)、p.73

# クレディ・アグリコル・グループ: 組織構造

- 全体的な組織構造

- 三層構造

クレディ・アグリコルS.A.(SAとは「株式会社」の略号。全国系統中央銀行、共同の金融持株会社、検査監督機関の役割を果たす)、地域銀行(ケス・レジョナル39行)、地元金庫(ケス・ロカール=単協、非銀行、約2600組合)

- 個別機関の統治

- 全国系統中央銀行

アグリコルS.A.の取締役会:

所有者および被用者、並びに経営戦略上の関連はあるが組織としては外部的な位置づけを持つ機関の代表からなる。業務執行権者を監理するための組織であって執行機関ではない。

執行権を握るのは、頭取(Directeur Général/CEO)を中心とする重役会(direction)である。

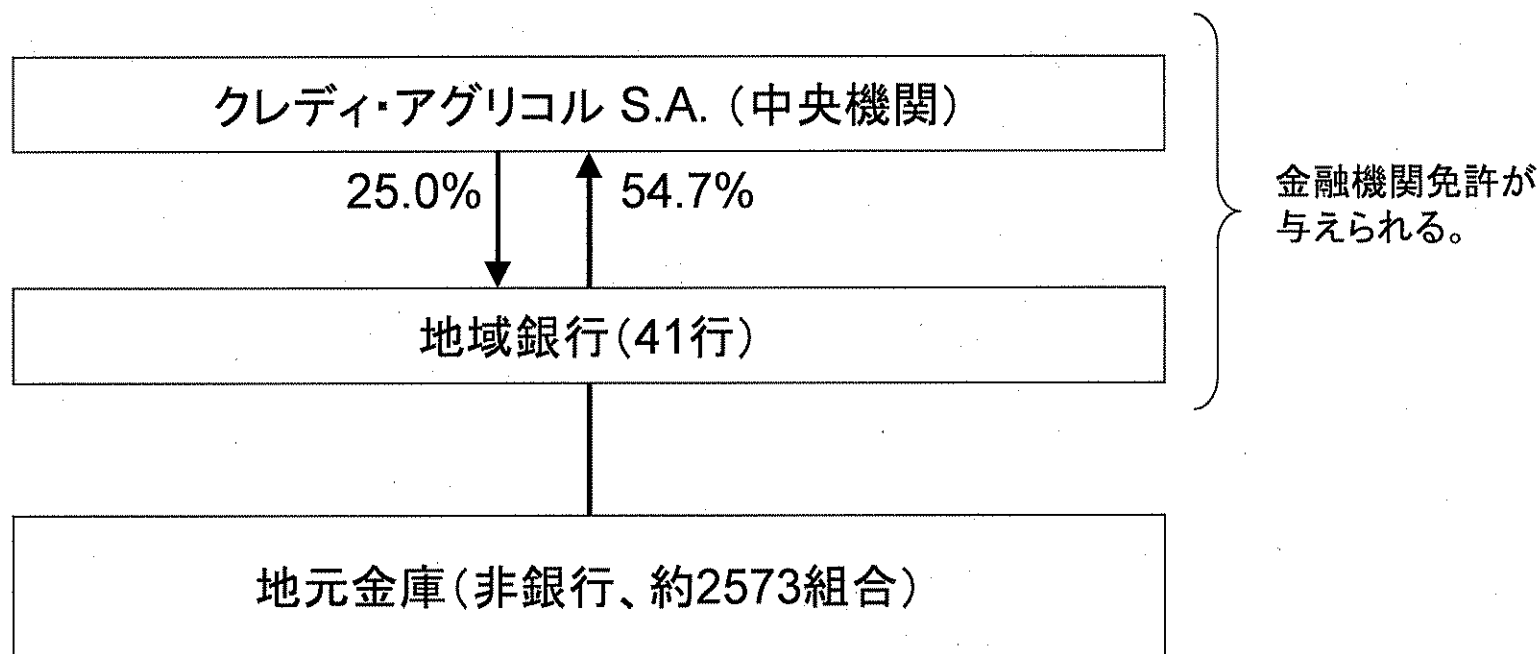
- 地方組織

地域銀行は、グループの方針の枠内で経営の自由が与えられている。支店等を設け、1610万人の顧客とのリレーションシップを維持し、包括的な金融プロダクト乃至サービスの提供の任に当たる。

地元金庫は、支店網を有しない。総計約3万5000人(各金庫平均13人)の理事を選出。地域銀行と顧客とを結びつける「生命線」、金融サービスのソーシャルワーカー

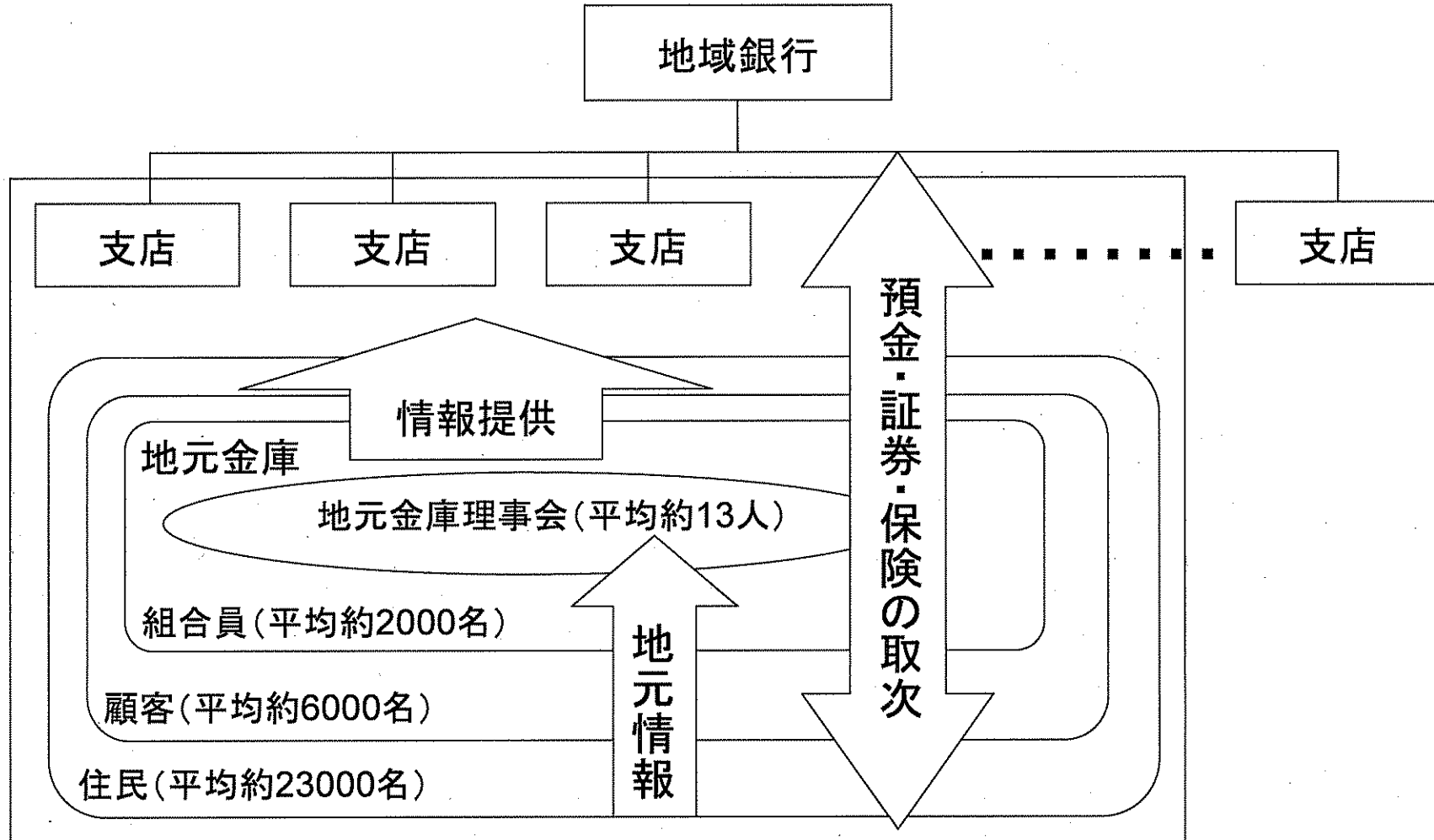
# クレディ・アグリコル・グループ: 組織構造

図1 クレディ・アグリコル・グループの構造



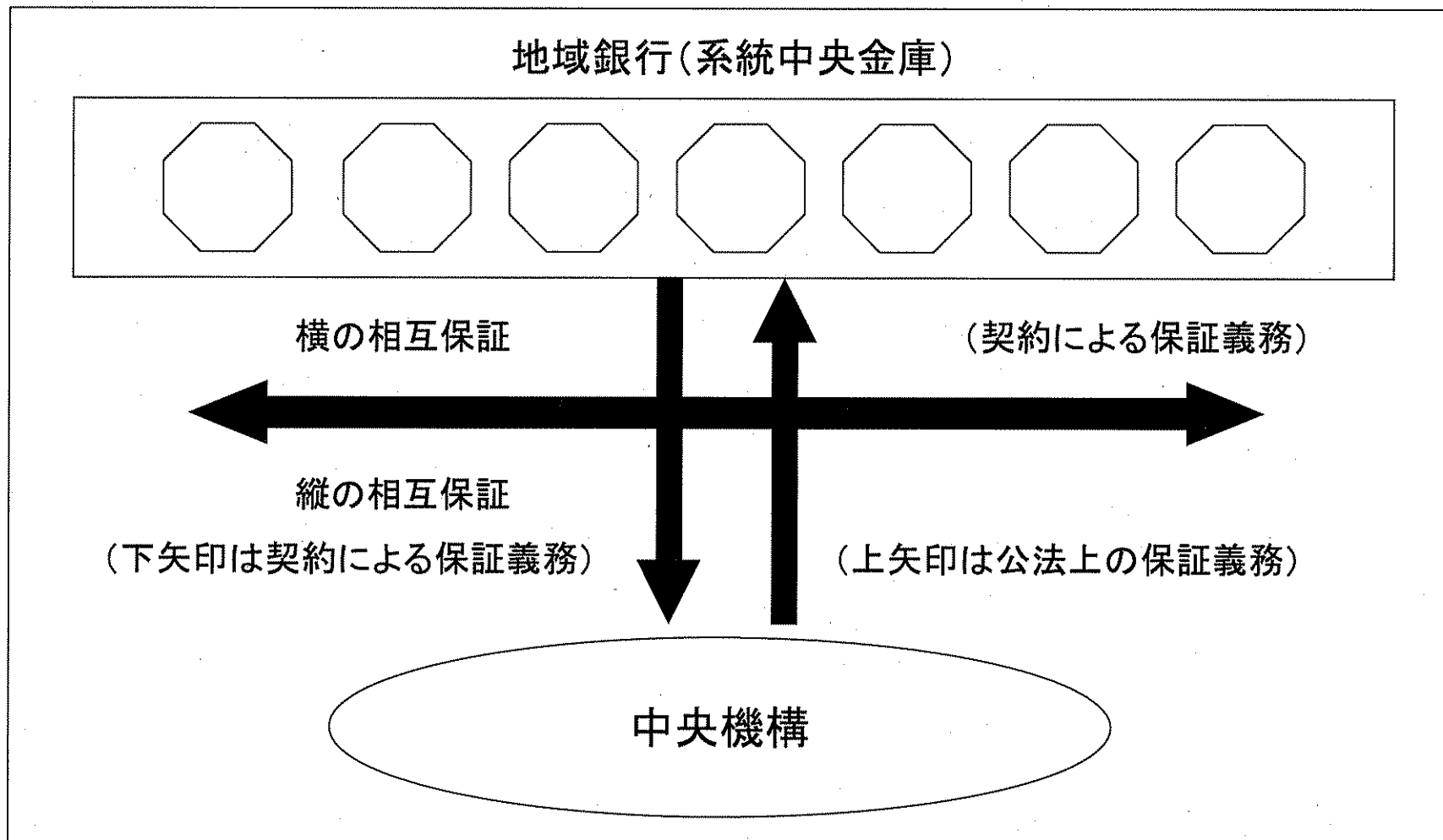
# クレディ・アグリコル・グループ：組織構造

図2 クレディ・アグリコルの地方(地域・地元)組織のイメージモデル



# クレディ・アグリコル・グループ：組織構造

図3 十字型相互保証制度



# クレディ・アグリコル・グループ：組織構造

- 系統の一体性

- 十字型相互保証制度

地域銀行同士が、自己資本で相互に保証しあう(横の保証)

地域銀行は、アグリコルS.A.に共同で包括的保証を与える。アグリコルS.A.自身は、1984年銀行法の規定により、グループ内の銀行の流動性と支払能力を確保する義務を負う(縦の相互保証)。

- 系統中央機構の検査および監督責任

アグリコルS.A.は所属の金融機関に全ての銀行規制を適用し遵守させる責任を負うとされ、この義務を履行するため、当局から「地域銀行」に対する検査権限と処分権限の二つを与えられている。

アグリコルS.A.は、この検査・監督責任を、監理部、経営管理部を通じて果たしている。

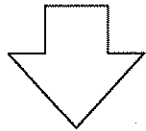
- 権限付与の経緯

1984年銀行業法の下、ユニバーサルバンク制度が導入された。協同組合銀行・相互銀行は、監督法制上は中央機構(Organes Centraux/Central Bodies)によって代表され、中央機構に系統地域銀行を規制する権限が委任されることとなった。

# クレディ・アグリコル・グループ: 組織構造

- アグリコルS.A.

- クレディ・アグリコル・グループの中央機構
- 全ての銀行規制を系統に属する金融機関に適用し遵守させる責任を担う



アグリコルS.A.は、この義務を履行するため、当局から地域銀行に対する検査権限と処分権限の二つを与えられている。

**金融検査:**検査権限の遂行のため、アグリコルS.A.は、系統専門の検査部門(監理部)を構えている。アグリコルS.A.は、定期的に検査員チームを派遣して、全ての地域銀行の検査を実施する。検査対象行は、2ヶ月間にわたって調査され、その後6週間以内に報告書を作成する。この報告書は、地域銀行の理事会で議論され、同時にアグリコルS.A.の取締役会と頭取にも手渡される。

**監督処分:**アグリコルS.A.は、定期的に地域銀行の全ての商業・金融活動のフォローを行う地域銀行経営監理部を有する。地域銀行から毎月送付されるデータを蓄積し、もし状況が好ましくなければ即座に介入手段を用いる。介入手段としては、アグリコルS.A.は監督上の処分権限も与えられているので、悪質な経営があった場合は、地域銀行の理事長を解雇することもできるし、理事会を停止・解散させることもできる。それでも地域銀行の自己管理体制がうまく機能していない場合は、どの地域銀行でも直接管理下に置くことができる(過去20年間で3度しか発生していない)。また、それぞれの地域銀行の最高経営責任者と理事選任の認可権限も持っている。

# クレディ・アグリコル・グループ: 多角化戦略

## ● 人員の再配置

IT化の進展によって余剰となった人員を他の業務に振り分けることにより、収益の拡大が模索された。←もともと多様な金融商品・保険の「窓口販売」が可能であった。

### [相談業務の重点化]

自動処理機械の導入により、今まで窓口職員が従事してきた単純な販売作業を軽減し、今まで以上に顧客のカウンセリングに時間を割くことができるようになった。

### [保険業への進出]

フランスでは、バンカシュランスが展開するまで、民間保険はさほど輝かしいイメージではなかったが、自由度の高い魅力的な金融産業の一つ、新たな人材配置部門、として認知されている。保険の事故処理も、販売網の手から離れて、専門家が行う。販売員とアフターサービスの事故処理係を分離することにより、顧客との係争が少なくなるし、ジェネラリストである銀行員よりも解決が上手であるという利点がある。



# クレディ・アグリコル・グループ: 多角化戦略

- 内生的な成功要因

多角化成功の最大の要因は、組織が分権的であると同時に統合的であるから。

- 人材の有効活用

IT化による余剰人員を相談業務と保険業務へ振り分けて、収益の拡大を模索。

- マーケティング戦略

- 営業方針および製品開発:分権的かつ統合的

マーケティング方針は、全国中央機構であるアグリコルS.A.と地域銀行との会議により決定される(統合的)。

ただし、各地域銀行は、自分自身の優先順位や、地方市場の独自性に従って、どの手法をマーケティング計画として選択・適用するかにつき、一定の裁量権を持っている。また、地域銀行は、アグリコルの製品のみを販売するよう強制されてはいない(分権的)。

- 手数料による誘引

アグリコルでは、子会社形態で製造される全ての商品には手数料が存在する。

製品を販売することにより、地域銀行の支店長及び販売職員も、手数料収入を得る。これが製品の販売での営業成績をあげる誘引となる。地元金庫も仲介手数料を取る。

例) 生命保険子会社に伴う手数料は、契約を販売した時の窓口手数料と年間の保守管理手数料

# ドイツの状況

BVR(庶民銀行・ライフアイゼン銀行グループ)の事例

# ドイツの法制度

- 金融業務の根拠法・・・信用制度法  
Gesetz über das Kreditwesen

- 法人設立に関する根拠法は別立て

- ・・・協同組合法 Gesetz betreffend die Erwerbs- und  
Wirtschaftsgenossenschaften

同様に、商業銀行は、商法、株式法、有限会社法に基づいて、貯蓄銀行は各州法に基づいて設立されている。

# ドイツの金融制度の概要

## ● ドイツの金融業界(3つの柱)

- 信用銀行(民間商業銀行): ドイツ銀行、コメルツ銀行、ドレスナー銀行など
- 貯蓄銀行グループ: 州立銀行、貯蓄銀行など
- 信用協同組合グループ: DZ銀行、WGZ銀行、フォルクスバンク、ライフアイゼンバンクなど

## ● ドイツの協同組織金融機関

- 中央機関: DZ銀行、WGZ銀行 (いずれも株式会社形態)  
※WGZ銀行は、ラインラント及びヴェストファーレン地域における上部機関
- 連合組織: BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.)
- 地元銀行: フォルクスバンク、ライフアイゼンバンク
  
- 総資産額: 9,612億EUR / 貸出額: 5,510億EUR / 預金額: 4,977億EUR
- 従業員数: 187,000人
- 組合員数: 16,000,000人

※2006年末、EACB統計データより

# ドイツの協同組織金融機関の位置づけ

表4 ドイツの主な金融機関

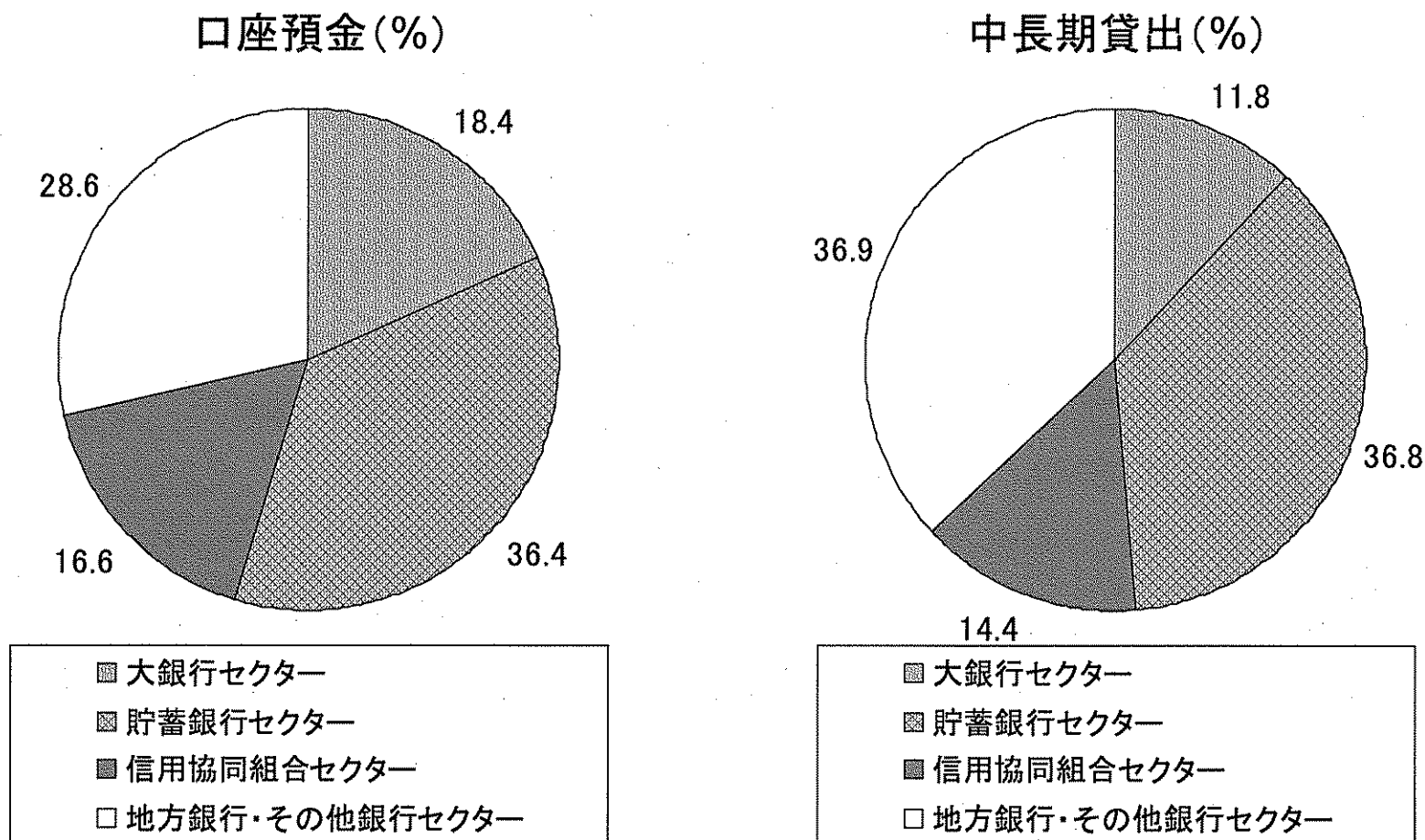
国内 順位	世界 順位	金融機関名	Tier1資本 (100万ドル)	総資産 (100万ドル)	自己資本 比率(%)
1	23	ドイツ銀行	32,264	1,483,248	12.80
2	--	ヒポフェラインス銀行	24,120	669,081	12.20
3	34	コメルツ銀行	20,410	801,184	11.10
4	44	ドレスナー銀行	16,422	654,928	15.60
5	51	バーデン・ヴュルテンブルク州立銀行	14,181	564,010	11.00
6	52	バイエルン州立銀行	14,085	455,389	10.70
7	61	DZ銀行	11,721	574,750	12.60

(資料) 「The Banker」(2007年7月号)

(出所) 井上有弘「欧州協同組合銀行グループの経営展開」(信金中金月報、2008年3月号)、p.71

# ドイツの金融業界の鼎立体制 (Three-Pillar Banking System)

図4 3大セクターの市場シェア(口座預金・中長期貸出、2007年末)



(出所) ドイツ連邦銀行「銀行統計」

## DZ銀行、庶民銀行・ライフアイゼン銀行の組織構造

- 全体的な組織構造

- 二層構造(三層構造)

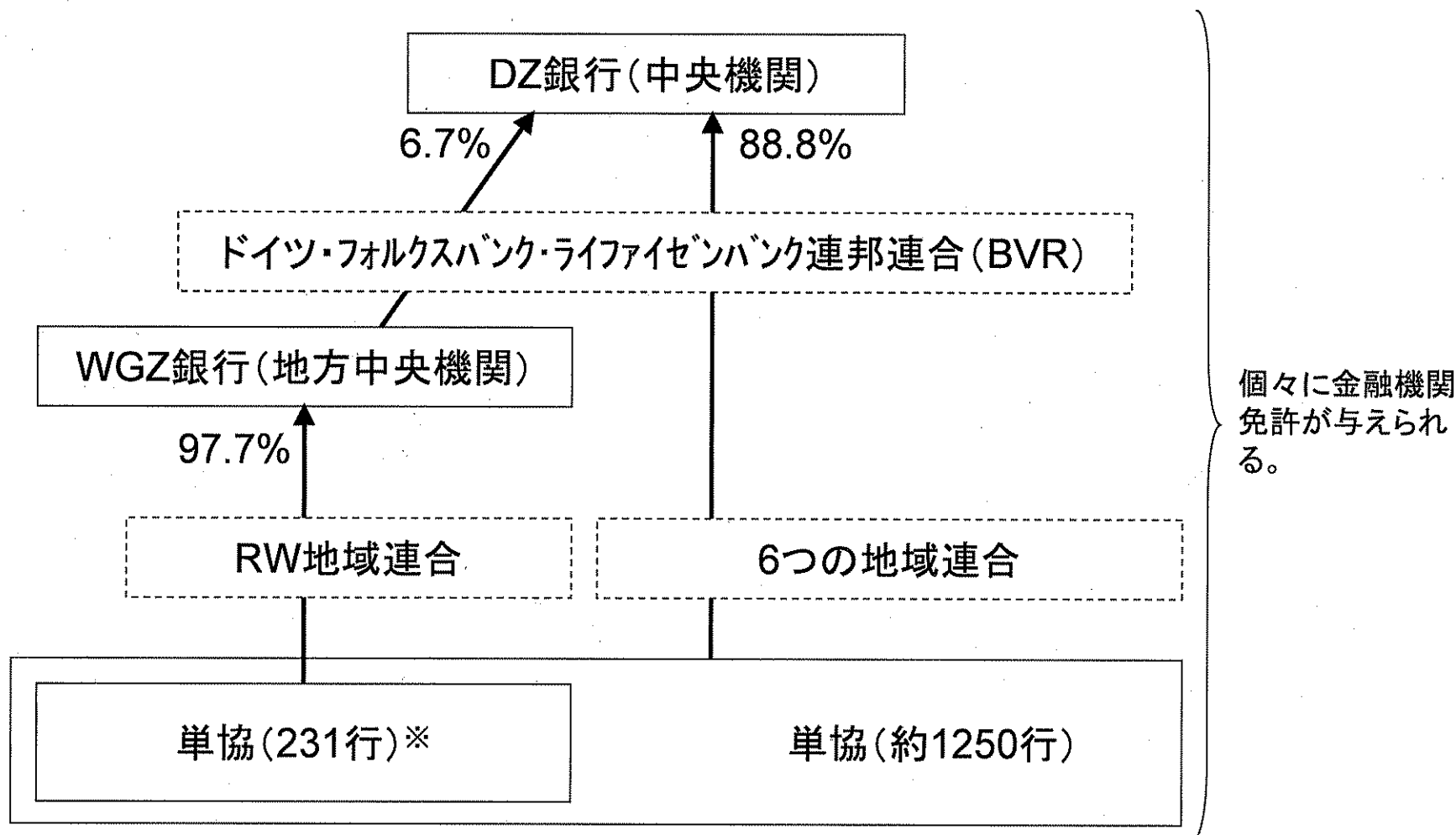
ドイツの信用協同組合グループは、フォルクスバンク(都市系)とライフアイゼンバンク(農村系)の単位協同組織金融機関と、全国中央金庫であるDZ銀行(1998年以降株式会社)からなる二層制の系統金融機関で構成される。ただし、ラインラント・ヴェストファーレン地域には、WGZ銀行と呼ばれる当該地域の中央金庫が存在し、三層構造を形成している。

- 単協の機関

- 協同組合法の規定: 一名又は二名以上の執行役会(執行機関)、三名以上の監査役会(監督機関)からなる。1500人以上の会員のある組織は、役員でも監査役でもない自然人(法人が会員のときはその代表者を選出する。)からなる50人以上の総代会を置かねばならない。
- 監査役会には、所有者の代表半数と、事業所委員会の半数の代表が選出される。
- 信用制度法上の規定により、執行役は二名以上かつ専門的適性を要する。専門的適性は、類似の種類と規模の金融機関を三年以上経営した経験等が必要である。MBAや博士の学位を有していることが珍しくない(科学的・実践的に金融機関の経営を学んでいるということ)。

# ドイツの協同組織金融機関:二層(三層)構造

図5 ドイツにおける信用協同組合セクターの構造



※ラインライト・ヴェストファーレン(RW)地域のみ



## BVR / DZ銀行: グループ内での機能保障・検査監督

- 監査・検査制度における特例その1: 通常の金融機関の経営監査士は、年末決算の監査結果をBaFinと連銀に直接送付しなければならない(モニタリング用)。しかし監査連合(地域連合の監査制度)に属する協同組織金融機関等は、BaFinが要求したときだけ送付すればよい(信用制度法第26条(1))。ただし、その金融機関維持基金の関連で監査を行ったときは、自らBaFinに報告することとしている(信用制度法第26条(2))。
- これは、協同組織の各地域連合が金融機関維持基金(預保の一種)で個別機関の破綻に備えていることから、その監査組織が傘下組織を厳格に検査するインセンティブを有することを前提にしていると考えられる。
- 監査・検査制度における特例その2: 選任した監査士を届け出る制度とその監査士に信用が置けないとき等に別の監査士を任命させる措置は、監査連合の監査を受ける協同組織金融機関等には通用しない(信用制度法28条(3))。
- このことは、系統内の自己責任・自治原則に配慮しているようにも見える。
- なお、これらの仕組みは、会員制度でない貯蓄銀行にも存在する。つまり、金融機関が集まって連合を作り、相互検査・相互維持をはかっているという階層構造に起因する。
- フランス・オランダと異なり、連合が監督・処分権まで持っているわけではない。

# オランダの状況

## ラボバンクの事例

# オランダの協同組織金融機関

- オランダの金融機関

- ラボバンク、INGグループ、ABNアムロ銀行が3大金融グループを形成

- ラボバンク

- オランダ国内最大の預金取扱い金融機関
- 総資産額: 5,565億EUR / 貸出額: 2,159億EUR / 預金額: 3,241億EUR
- 従業員数: 56,209人
- 組合員数: 1,641,000人

※2006年末、EACB統計データより

[ラボバンクの会員]

かつては無限責任であったが、現在では無出資で会員になることができる。ただし準備金の積み立てでは資本増強が難しいため、ラボバンク会員証書(Rabobank Membership Certificate)という劣後債を発行している。

# オランダの協同組織金融機関

表5 オランダの主な金融機関

国内 順位	世界 順位	金融機関名	Tier1資本 (100万ドル)	総資産 (100万ドル)	自己資本 比率(%)
1	19	ラボバンク・グループ	34,757	732,708	11.00
2	20	INGバンク	33,958	1,296,567	11.02
3	24	ABNアムロ銀行	31,239	1,429,963	11.14
5	167	Bank Nederlandse Gemeenten	3,710	118,955	33.00
6	232	SNS Bank	2,348	62,986	11.70

(資料) 「The Banker」(2007年7月号)

(出所) 井上有弘「欧州協同組合銀行グループの経営展開」(信金中金月報、2008年3月号)、p.76

# ラボバンク: 組織構造

- 全体的な組織構造

- 二層構造

ラボバンクは、地元銀行と全国中央銀行(ラボバンクNL、NLはネーデルランデンの略)からなる完全な二層制の系統金融機関。

全国が20の地域に分かれ(平均約17銀行に1地域)、それぞれが6人からなる地域代議員会を構成。代議員全員で中央代議員総会を構成、地元銀行と中央本部との間の合意形成、全体での意思統一をはかる。

- 会社機関

- 本部の会社機関

2001年までは三層制(監査役会・取締役会・執行役会)の統治組織であったが、取締役会の機能を分割して執行役会と監査役会に移管し、監査役会と執行役会からなるドイツ型二層制組織になった。

監査役会は12名で構成され、報告書および財務諸表の検査、コンプライアンスの管理、執行役の選任を行う。

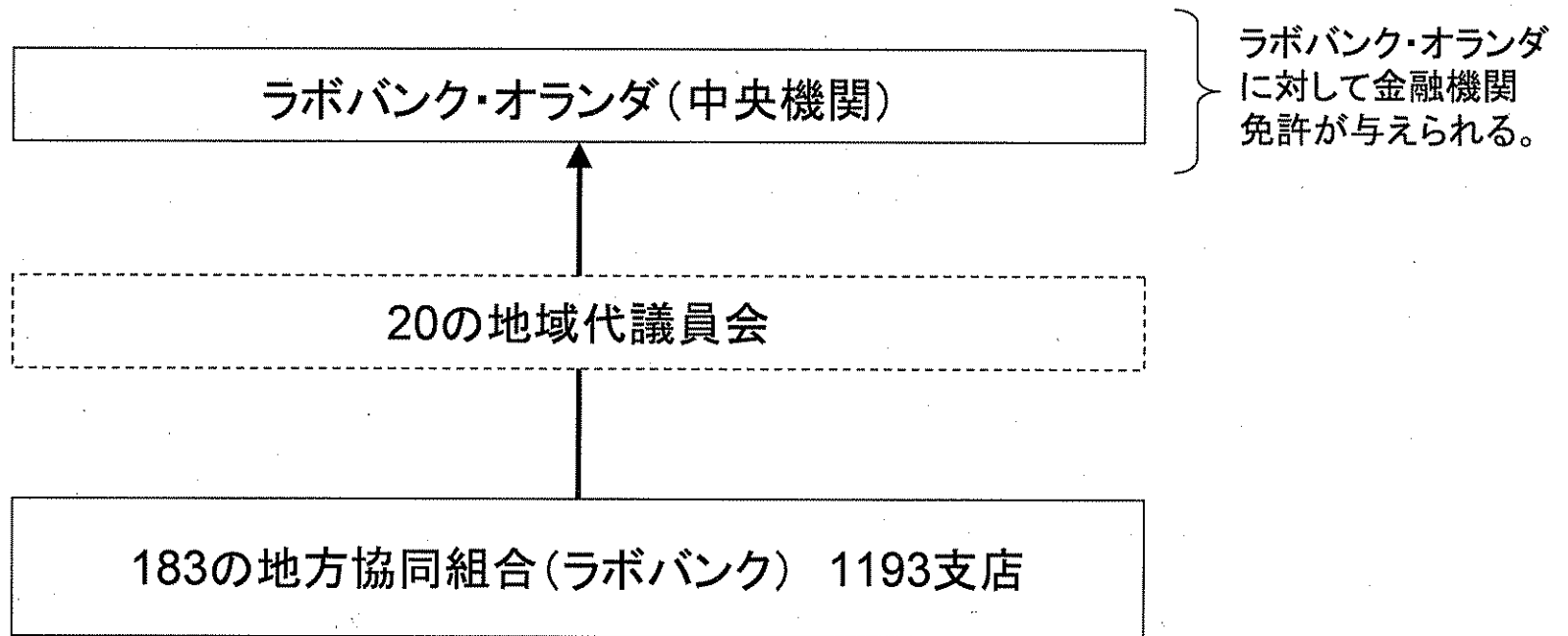
監査役会は、会計監査委員会、組合案件委員会、指名・報酬委員会、訴訟委員会の小委員会を設けている。

- 地元銀行の会社機関

地元銀行では、総会により理事会と監事会が互選され、理事会により、最高経営責任者にあたる総主事が任命される。総主事は、ラボバンク本部とオランダ中央銀行(監督当局)による認可を要する。50名以上従業員がいれば、法律により従業員評議会の設置が必須となる(これはフランス、ドイツも同じ)。

# ラボバンク: 組織構造

図6 ラボバンク・グループの構造



# ラボバンク: 地元銀行の役員制度

## ● 役員的位置づけ

- 役員(理事・監事)は、ラボバンク全体の人的な「ネットワーク」ととらえられている。
- 理事会は、当該銀行の一般的な経営政策に責任を負うとともに、営業地域内の顧客関連の開発又は顧客ニーズへの当該銀行の対応を、会員及び顧客の利益のために決定する。
- 監事会は、理事会が地元ラボバンクのステイクホルダーを公平に扱うよう保障する機関として、経営を監視し、地元銀行の経営政策といくつかの経営上の決定に関して評価を与える。
- 総主事は、日常的なオペレーションに責任を負う・・・日本でいう「参事」がようするに「執行役」である。

## ● 役員制度の運用

- 役員の年齢分布を見ると、45歳から64歳までに集中しており、現役層が企業統治に参加。
- わずかであるが青年役員も存在。女性役員は一割弱から二割程度存在。
- 監事会は経営戦略的な位置付けを持って経営組織の中で生かされている機関と言える。

## ● 役員を採用

- 役員を選出は、形式上は会員の直接の互選による。実際には、役員は立候補ではなく、誰かがリクルートしてきて、推薦候補の中から選出される。
- 経営者の気に入った役員ばかりになることを避ける仕組みがあるとすれば、それは可能性として三つある。①グループ本部の介入、②競争的な顧客市場からの圧力、③会員内に諸グループの存在を前提としてこれらのイニシアチブ。

オランダの協同組織金融機関

## ラボバンク: 地元銀行の役員制度

表6 オランダ全地元銀行における役員の年齢構成

	理事	監事
人数(うち女性)	1505(104)	1921(273)
65歳以上	8%	3%
55歳～64歳	42%	35%
45歳～54歳	36%	39%
35歳～44歳	13%	20%
35歳未満	1%	3%

(出所) Rabobank Annual Report 2001, p.60.

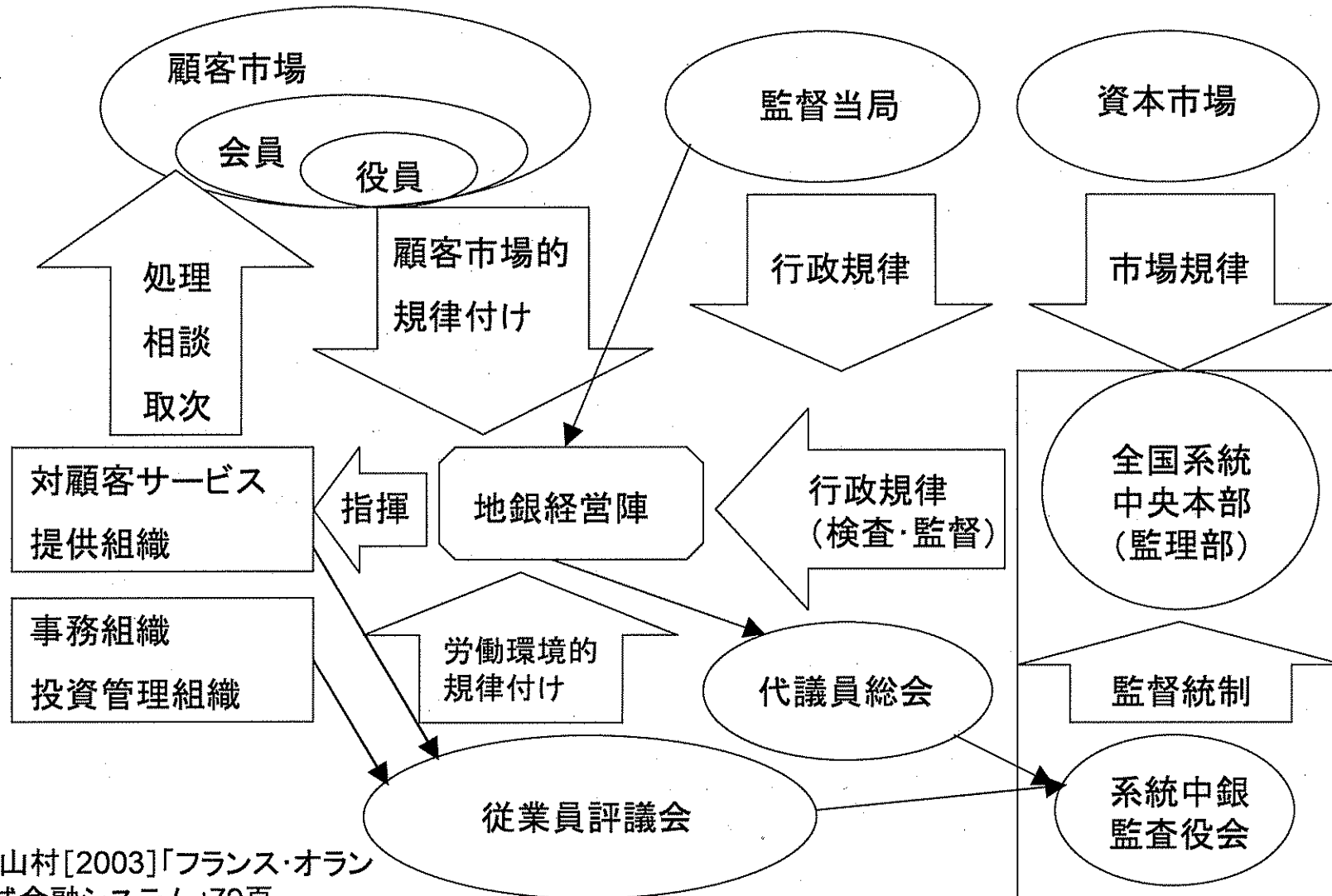


## ラボバンク: 系統中央銀行の機能保障・検査監督

- 単協にあたる地元銀行の監督は中央機関に委任されており、銀行免許も個別の銀行にではなくグループを統括する本部に与えられており、当局は中央機関を通じてグループ全体を監督している。
- 系統金融機関は、十字型相互保証制度を持つ。本部が所有する子会社相互にも、これらと本部及び地元銀行との間にも相互保証が行われる。
- 一年に二度、本部又はグループが派遣した検査員が訪問し、コンプライアンスに係る四半期報告書を作成する。個別銀行の経営がひどい場合には、役員を解任する権限も与えられている。
- 地元の顧客市場は、役員を通じて金融機関の経営陣に直接の規律付けを行い、自らへのサービスの向上をはかる回路を構成する。現場の労働環境は、従業員評議会を通じて経営陣に直接の規律付けを行い、労働環境(サービス提供の環境を含む)の改善をはかる回路を構成する。経営陣は、中央代議員総会を通じた全国系統中央機構への要求により、間接的に自己を規律する回路を構成する。

# ラボバンク: 系統中央銀行の機能保障・検査監督

図7 地域金融機関の三重ループ制御システム(オランダ型)



(出所) 山村[2003]「フランス・オランダの地域金融システム」79頁

# ラボバンク: 貸出業務(個別事例)

## ● 貸出手続き

- 中小企業への融資判断は、一定上限までは、企業部の部長の決裁により行える。限度以上の融資については一定額までは地域銀行内の信用委員会により、一定額以上のものはラボバンク本部により決定される。
- 融資判断は、データバンクで処理された結果を参考にすが、成長性があるかどうか最大の判断事項であるため、多様な分析手法で地元銀行の信用リスク・マネージャーが独自に判断を下す。

## ● ラボバンク本部による支援

### ➤ 長期固定金利の流動性供給

ラボバンク本部が資本市場で証券発行を行って得た安定的長期資金を、中小企業の不動産担保金融や個人の住宅金融など長期融資にまわす。

本部からの借入と実際の貸付の利鞘はおおむね1.5%であり、これが地元銀行の収益源となる。金利収益は全体収益の三分の二を占める。

### ➤ 信用リスク審査支援

ラボバンク本部およびその子会社は、大口の地元企業との取引を支援し、リスク分担する機能を有する。

地元銀行が融資に踏み込むのを躊躇する案件は、地元の職員とともに顧客を訪問してリスク分析を手伝うよう本部に要請する。近隣の大手企業に対しては、協同組合顧客と提携して訪問し、会計管理の支援を行う。地元銀行は、劣後融資の供与を認められていないが、ラボバンク本部の子会社等による資本参加を通じてなら行うことができる。また本部は、多くの産業部門の分析レポートを出しており、地元銀行はイントラネット上で閲覧可能。

### ➤ 情報処理システムおよび法律知識の供給

ラボバンク本部は、地元銀行に対して、電算システムをソフト・ハードの両面にわたって提供し、保守点検も行う。その他の必需品についても本部がサプライヤーと折衝する。地元銀行には、独自の電算システムは存在せず、全面的に本部に依存している。地元銀行の総費用の半分は、こうした本部へのシステム使用料や法律顧問料の支払いに充てられ、費用の残り半分が地元銀行のスタッフ費用である。

## ラボバンク: リレーションシップ・バンキング(個別事例)

- 中小企業とのリレーションシップ(ハウスバンク戦略)
  - 中小企業との取引において重要なのは、第一に既存顧客企業の開拓(深耕)である。
  - ビジネス部(企業取引部)には、7人の「口座支配人」がおり、銀行内で顧客に起こる全事柄に責任を負い、頻繁に、顧客の事務所に出向く。正規顧客と口座支配人とのコンタクトも、非常に重要であり、当該銀行の場合、年に二度以上、顧客の必要に応じて口座支配人に訪問させている。顧客企業が集力している特定分野でのリレーションシップを深める作業も行う。
  - 第二に重要なのは、紹介を通じた新規顧客の開拓である。
  - 地元経済界の一員として、独自に持っているネットワークで、顧客を獲得することもある。ベンチャーおよびプロジェクト・ファイナンス子会社であるラボ・ヴァストゴードも、地元の起業を支援し地元銀行に顧客を紹介している。
- 個人顧客とのリレーションシップ(資産管理と住宅金融)
  - ラボバンクの個人向けのリレーションシップ・バンキングは「プライベートバンキング」である。
  - 法令により、銀行が投資取引をするためには、一定の資格を得た人員を抱えなくてはならず、彼らは顧客に良質な助言を与えなくてはならない。
  - 証券投資顧問サービスの提供は、基本的にはグループの投資信託子会社であるシュレトレン社(Schretlen&Co.)を利用して行う。証券取引の50%は、銀行が顧客の指示を取り次ぐ形での場所から執行される。残りは、独立した電話線のインターネットを通じて、顧客が直接呼び出して注文を出すことができる。
  - 顧客(約4万人)のポートフォリオはほとんど全て、財務上の助言サービスを受ける基準を満たしている。そこで当該地元銀行は、これらの顧客に、所得、物理的問題、投資、不動産計画、年金、保険などの一連の財務問題に関する統合的な財務的助言を提供することを目指している。
  - 総合的な財務的助言の提供は、大口顧客にのみに対して可能になる。
  - 個人顧客部では、ビジネス部のような保険部との協力がたやすくできないため、抵当を完済した後に住宅保険(すなわち損害保険)を販売するなどの(狭義の)クロスセリングで協力しあっている。

## ラボバンク: リレーションシップ・バンキング (個別事例)

### ● 保険・不動産金融・投信の取り扱い

#### 保険の販売傾向と経済社会的な背景

- ラボバンクでは、生保と損保の両方のプロダクトを販売している。
- フランスと様々な点で類似点の多いにも関わらず、オランダの生保の販売が卓越していないのは、税制の変更という短期的な要因のほか、以下のやや長期的な経済的社会的要因が指摘できる。
- オランダの医療保険制度では、人口の65%が疾病基金(Ziekenfonds)と呼ばれる社会保険に加入しているが、30%は基本的又は補完的なリスクについて民間保険を付けている。
- オランダの公的年金制度は、積立金のない賦課方式で、所得税とともに徴収される総合課税によって賄われる。完全積立制で運営される企業年金の上乗せで最終給与の70%を給付することとされ、充実している。(ただし、人口ピラミッドは、少子高齢化の兆候を見せており、年金受給額を削減する改革の兆候もある。年金減額分の補填を目指して、個人向けの生命保険や投資信託などで財産形成を図る可能性がある)

#### アルフィナンツ戦略のための専門子会社

- ラボバンク本部は、地元銀行が製造・提供できない金融プロダクト・サービスを補完すべく、インターポリス(保険会社)、シュレトレン&Co.(投資信託顧問会社)、ラボ・ヴァストゴード(不動産開発プロジェクト関連業務)、ABP年金ファンドとの合併会社であるオブヴィオン(独自ブランドの抵当信用、生命保険、投資信託を供給)を持つ。

# まとめ: 金融の円滑

## ● 金融制度全体の構造

- フランス、オランダ、ドイツなどでは、信用協同組合が主たる又は重要な地域金融機関である。
- 全国中央機関、地域機関、地元機関があるが、銀行としては二層制が主流であり、末端では非営利組織との共同が見られる。

## ● 個別金融機関の構造

- 預金・証券等以外に、保険・投資信託等の窓販が普通に行われている。金融機関のマーケティングにおいては、地域銀行に自主性が与えられ、窓口販売に業態別規制がないため、取り次ぐ金融・保険プロダクトやサービスの品揃えを、ある程度自由にカスタマイズすることが可能である。
- 地域(中小企業、預金者・生活者、自治体)とのリレーションシップ形成は、取引の現場で行われるとともに、これら経済主体が会員となり、代表が役員として送り込まれることによって、コーポレートガバナンスの次元でも行われる。役員は信用委員会を構成して信用供与の決定に関与する。

# まとめ: 金融機能の安定性の維持

## ● リスク管理

### ➤ 流動性リスク・利子変動リスク

融資は、住宅・中小企業関連の中長期融資が中心であるため、これに係る流動性リスクや利子変動リスクを管理するために、証券化や、本部による貯蓄性預金の集中管理が行われている。

### ➤ 信用リスク

財務的にも適当かつ地域住民の代表が信頼性を証明した企業に信用供与するので、貸し倒れの可能性は低い。

大口になればなるほど上位の審査を受ける。一定以上の大口融資は、提携融資で引き受けて審査を行う。

「担保主義」ではない。

### ➤ 消費者信用・住宅金融等

消費者信用やカードビジネス、そして特にフランス・オランダでは、個人向けの住宅融資が安定的な貸出先である。

福祉財政が充実し、サービス経済社会化している国では、中小企業(健康サービス産業)や非営利組織が成長し、かつ公的部門の福祉財政の投与によって収入も安定している。そうした分野に対する貸出では貸倒の可能性は小さく、地域性の高さから地域金融機関にとって適性利鞘も確保されうる。

# まとめ：金融機能の安定性の維持

## ● 収益の機会

- 個人向けの金融、特に住宅融資が中心で、一定の利鞘を確保。中小企業金融においてもプライシングに工夫して利鞘は確保。
- 地域に必要な金融サービスを柔軟に取り揃えて提供する体制をとり、融資だけでなく仲介による収益性の機会を生かせる可能性が高くなる。
- IT化による余剰人員はコンサルティングや預金貸付業務以外の金融業務で利用。
- 小口の案件ほど現場に近い部署で決定し、地域の小規模事業に対する機動性が高い。

## ● ガバナンス

- 顧客の代表や職員の代表が役員として参加して行われている。年齢・性別に偏りがなく、金融機関内部及び外部(地域)の諸環境に適応した創意工夫ある戦略作りが促され、常識に基づく監視機能を発揮。
- 従業員評議会の設置により、業務の合理化や不正の浄化が促進される。経営者の専横が防がれ、金融機関の内部環境に合致した(身の丈にあわせた)経営が行われる。



# まとめ：金融機能の安定性の維持

- 機能保障・検査監督
- フランス・オランダの場合
  - 系統金融機関は、十字型相互保証制度を持つ。中央機関が所有する子会社相互にも、これらと中央機関及び地元銀行との間にも、相互保証が行われる。
  - 個別金庫の検査・監督は、中央機関に委任されている。免許は地域連合レベル(フランス)又は全国レベル(オランダ)でしか与えられていない。当局は中央機関を通じて協同組織金融グループ全体を監督している(直接に検査・監督する権限もある)。
  - 検査の際は、本部又はグループが派遣した検査員が訪問し、報告書を作成する。フランスでは、個別銀行の経営がひどい場合に理事長を解任したり理事会を解散する権限も与えられている。オランダは経営者である参事が就任するときの認可権が中央機関や当局に与えられている。
- ドイツの場合
  - ドイツでは、地方連合・全国連合で預金保護制度に当たる基金を運営。地域別の監査連合が検査・モニタリングの役割を果たしている。