ドイツ協同組合銀行グループの組織と事業

―― 環境変化への新たな戦略 ――

〔要　　旨〕

１．ドイツの協同組合銀行グループの系統組織を，フランスのクレディアグリコールと比較すると，その特徴として，①単協である協同組合銀行の自律性の高さ，②地方および全国レベルの機関の機能が，事業組織と非事業組織に分離していること，があげられる。

２．協同組合銀行の自律性のベースにあるのは，高い貯貸率にみられる資金運用力であり，協同組合中央銀行やDG BANK（GZ-BANKとの合併により2001年９月にDZ BANKが開業）への資金面での依存度は低く，資金の系統利用に実質的な規制もない。また協同組合中央銀行やDG BANKの提供するサービスは基本的に有料で，サービスを利用するか否かの選択は協同組合銀行の自由である。

３．事業組織である協同組合中央銀行やDG BANKにとって，協同組合銀行は出資者であると同時に顧客であり，有償でサービスを提供するビジネス上のパートナーである。一方，非事業組織については，監査連合会が協同組合銀行に対し監査および経営指導を行い，信用事業の統括機関であるBVRがグループの戦略構築や経営問題への助言，役員教育および預金保全機構の運営，監督等を行っている。

４．IT革命，欧州通貨統合など環境が大きく変化する下で，BVRは2001年にグループの全体戦略を決定した。この戦略は，他業態との合併や提携ではなく，地元の市場を利用しつくすと同時に協同組合銀行同士の合併や金融商品・システムの統一等によってコスト構造の改善をはかるものであり，①積極的で効率的な市場戦略，②積極的な人材育成，③１つの市場に１つの銀行，④グループ全体としてのIT戦略，⑤統一商品の開発，等の７つのプロジェクトからなる。

５．この共通戦略をグループ全体として実行するためには，それを可能にする新たな組織運営が必要であり，これまでの系統組織の有様との間での調整が必要になっていると思われる。

目　次

はじめに
１．協同組合銀行グループの概要
（1）　組織
（2）　事業
２．系統組織の特徴
（1）　協同組合銀行の自律性
（2）　事業組織と非事業組織の分離
３．環境変化とグループ戦略
（1）　協同組合銀行グループを取り巻く環境変化
（2）　協同組合銀行グループの戦略
むすび

はじめに

IT革命やディスインターミディエイションなど金融機関を取り巻く環境は大きく変化しつつある。

本稿は，今年４月のドイツにおける現地調査の結果を踏まえ，ドイツの協同組合銀行グループについて，その系統組織の特徴とともに環境変化にどのように対応しようとしているかを紹介するものである。系統組織の状況と環境変化への適応の関係について考える材料としたい。

現地調査は，全国農協中央会の協同組合研究奨励制度の特別研究助成を受けドイツの農協の構造改革に関する研究を進めている滋賀県立大学増田助教授を中心とした，ドイツ農協研究会における調査活動の一環である。本研究会では，国内での文献調査とともに，現地調査を実施しており，筆者は，DG BANK，WGZ-BANK，フランクフルターフォルクスバンク，DGRV，BVR（ドイツ・フォルクスバンク・ライファイゼンバンク中央会），ヘッセン・ラインラント＝プファルツ・チューリンゲン監査連合会を訪問する機会を得た。

１．協同組合銀行グループの概要

（1）　組織

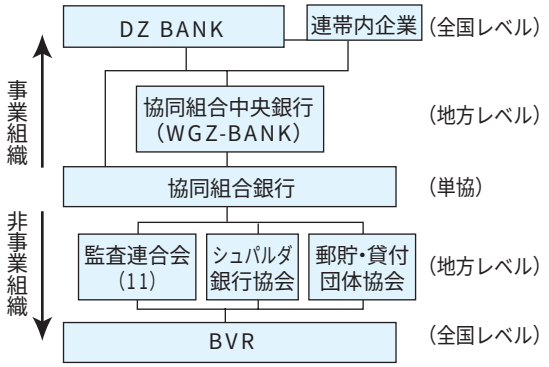
はじめに，協同組合銀行グループを概観する。

まず，単協である協同組合銀行の組合員は，2000年時点で1,500万人であり，職業別には勤労者が55.9%，年金生活者が13.9%，農林水産業が1.8%を占める(注1)。こうした組合員の状況からは，現在のドイツの協同組合銀行が，農林水産分野を活動の中心とするものではないことがわかる。

また，協同組合銀行は2001年末に1,794行であり，これには，フォルクスバンクとライファイゼンバンク1,758行のほか公務員銀行，シュパルダ銀行，郵便・貯蓄・貸付銀行も含まれる。

地方，全国レベルには，第１図にみられるよ

第1図　協同組合銀行グループの事業組織と非事業組織



資料　DG BANK資料より筆者作成

うに，協同組合中央銀行，全国組織DZ BANKおよび専門的金融業務を行う連帯内企業からなる事業組織と，監査連合会，BVRからなる非事業組織があり，これらは，協同組合銀行の支援機関（Hilfsorgan）と位置付けられている。(注2)

事業組織については，協同組合中央銀行の１つGZ-BANKと全国組織DG BANKが合併し，2001年９月にDZ BANKが開業した。(注3)この結果，協同組合中央銀行はWGZ-BANK１行，全国機関DZ BANK1行の構成となった。協同組合銀行の約４分の３に対しては，DZ BANKが直接，協同組合中央銀行業務を行う２段制がとられており，WGZ-BANKのエリアでは協同組合銀行―WGZ-BANK―DZ BANKの３段制となっている。

また，ユニオンインベストメント（投資信託），R+V保険（保険），DGDISKONT（ファクタリング），VRLEASING（リース）など専門的な金融業務を行う連帯内企業が多数存在し，協同組合銀行およびその顧客に対する商品やサービスの提供を行っている。これらは，ほとんどが協同組合中央銀行やDG BANK等の子会社である。

非事業組織としては，地方レベルに11の監査連合会およびシュパルダ銀行協会１，郵貯・貸付銀行協会１，全国レベルにBVRがある。

なお，データや資料の制約により，今後の全国的な事業組織についての記載および分析は，合併前のDG BANKのものが中心となることをあらかじめお断りする。

（注1） 文末参考文献BVR（2000）による。
（注2） 小楠（1980）に詳しい。
（注3） 2001年８月にDG BANKとGZ-BANKの会員総会は2001年１月にさかのぼって合併することを可決し，2001年９月に商業登記によりDZ BANKは法的に有効となった。

（2）　事業

ドイツの金融機関にはユニバーサル・バンクと専門銀行があるが，協同組合銀行は，商業銀行や貯蓄金庫などとともに，ユニバーサル・バンクであり，預貸金業務だけでなく，証券業務，保険仲介等の業務も行っている。

2000年における協同組合銀行の業務利益のうち，資金運用利益が全体の76.5%，手数料収入が21.3%を占める。預貸金業務中心から，投資信託の販売等証券業務の比重が高まっていることを反映している。

また，第１表で，2000年における金融機関全体に占める協同組合銀行グループのシェアをみると，協同組合銀行のシェアは，資産残高では8.7%，顧客に対する債権では10.5%，顧客に対する債務では16.6%

第1表　協同組合中央銀行および協同組合銀行のシェア（2000年末）

（単位　10億ユーロ，%）

	資産計		顧客に対する債権		顧客に対する債務	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
商業銀行	1,704	27.7	920	26.4	592	26.2
大銀行	970	15.8	517	14.8	308	13.6
地方銀行,個人銀行	613	10.0	353	10.2	273	12.1
外国銀行支店	121	2.0	50	1.4	11	0.5
貯蓄銀行中央振替銀行	1,223	19.9	541	15.6	292	12.9
貯蓄銀行	954	15.5	666	19.1	591	26.1
協同組合中央銀行	227	3.7	68	1.9	34	1.5
協同組合銀行	534	8.7	366	10.5	375	16.6
抵当銀行	892	14.5	626	18.0	142	6.3
建築貯蓄金庫	154	2.5	110	3.2	98	4.3
他の専門銀行	461	7.5	182	5.2	138	6.1
金融機関合計	6,148	100.0	3,479	100.0	2,261	100.0

資料　Deutsche Bundesbank“Bankenstatistik September 2001 Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1”

（注）　協同組合中央銀行にはDG BANKを含む。

である。また，DG BANKおよび協同組合中央銀行のシェアは，資産残高では3.7%，顧客に対する債権では1.9%，また顧客に対する債務では1.5%である。

2．系統組織の特徴

次に，協同組合銀行グループの系統組織についてみることとしたい。ここではフランスの協同組織金融機関グループ，クレディアグリコールとの対比を念頭に，その特徴をあげている。クレディアグリコールの系統組織の特徴を一言でいえば，「財務上，業務上，法律上統合され，意思決定面では非中央集権的（decentralized）[注4]」である。一方，ドイツの協同組合銀行グループの系統組織は，BVRによれば，次のように説明されている。「協同組合銀行グループはコンツェルン[注5]ではなく，将来的にもそうなるべきではない。フォルクスバンクとライファイゼンバンクは非中央集権的で（dezentrale），法的にも経済的にも自律的な（selbständige），地元のためのユニットであり続ける。[注6]」

（注4）　CRÉDIT AGRICOLE（2000）

（注5）　Gabler社版「Bank Lexikon」によれば，コンツェルンとは，複数の独立性を保った企業の集団が，資本の出資を通じて，または契約もしくは定款による権限によって，経済的目的のため相互の支配・依存関係にあり，共通の利益計算を行うものである。

（注6）　BVR（2001）

（1）　協同組合銀行の自律性

前述の引用にもあるように，ドイツの協同組合銀行グループの系統組織の特徴の1つとして，協同組合銀行の自律性があげられる。

a．資金運用調達での自律性

自律性のベースにあるのは，協同組合銀行の貯貸率の高さにみられる資金運用力である。第2表により，2000年末のフォルクスバンクとライファイゼンバンクの「顧客

に対する債権」の「顧客に対する債務」に占める比率を算出すると88.6%となる。顧客に対する債権には貸出(ドイツ連銀月報による協同組合銀行全体の計数では90.7%)のほか，証券形態のものも若干含まれるが，それを差し引いたとしても，日本の農協の貯貸率30.2％(2000年末)と比べ大変高い水準である。

この結果，協同組合銀行の資金調達・運用面における協同組合中央銀行や全国金庫への依存度は低い。同じく第２表によれば，資産計または負債・資本計のうち，銀行に対する債権は11.1%，また銀行に対する債務の比率は15.0%である。協同組合中央銀行とDG BANKに対する預入および借入は，それぞれこれらの内訳であるため，協同組合銀行の協同組合中央銀行やDG BANKとの間の資金調達・運用の割合はさらに低い水準である。

制度面でも，資金の系統利用について実質的な制限はないようである。DG BANK経済調査部門のスタッペル氏によれば,「会員銀行は顧客からの預金の一定割合を協同組合中央銀行に預けるという協定があるが，預金に対するその割合は低く，またその管理もしていない」ということであった。したがって，会員銀行は協同組合銀行グループ以外の銀行とも自由な取引が可能である。

また，協同組合中央銀行やDG BANKが会員銀行に提示する金利は市場金利と同水準であり，会員銀行は，預け先，借入先の選択にあたっては商業銀行や州立銀行等との金利と比較，検討し，選択する。(注7)

クレディアグリコールについてみると，その地方金庫が地方金庫勘定で吸収するのは一覧性資金，自己資金として貸し付けるのは，短期性資金（一部中期貸付を含む）だけであり，中長期資金については，地方金庫は全国金庫勘定で吸収し，全国金庫前貸金により貸し付けている。このように，特に中長期資金を中心に，全国金庫と地方金庫が実質１段階の本支店関係となっており，(注8)これと比較すると，ドイツの協同組合銀行

第2表　フォルクスバンク，ライファイゼンバンクの貸借対照表（2000年末）

（単位　10億マルク，%）

	金額	構成比		金額	構成比
現金・小切手	23,014	2.2	銀行に対する債務	156,915	15.0
銀行に対する債権	116,535	11.1	顧客に対する債務(B)	734,260	70.2
顧客に対する債権(A)	650,689	62.2	当座性預金	170,226	16.3
５年以下	181,013	17.3	定期預金	160,467	15.3
５年超	469,676	44.9	貯蓄預金	343,707	32.9
有価証券	202,420	19.4	貯蓄債券	59,860	5.7
外部出資	6,277	0.6	流通中の自己引受済為替手形および約束手形	59,760	5.7
その他債権	47,163	4.5	自己資本	53,194	5.1
			その他債務	41,969	4.0
資産計	1,046,098	100.0	負債・資本計	1,046,098	100.0
(A)／(B)		88.6			

資料　BVR“ Bericht und Zahlen 2000 ”

の資金面での自律性はよりはっきりする。

（注7） WGZ-BANKでは，日々の金利の一覧表を会員銀行に提示している。

（注8） 小楠（2001（b））に詳しい。

b．協同組合中央銀行やDG BANKの提供するサービスの選択は自由

また，協同組合中央銀行やDG BANKが提供するサービスを，協同組合銀行が選択するか否かも自由である。

前述の余裕資金の運用や流動性供給以外にも，協同組合中央銀行およびDG BANKは連帯内企業とともに，協同組合銀行に対し種々の金融商品の提供やアドバイス，サポートを行っている。

これらのサービスは，情報誌など一部を除き有料で提供される。そして，各サービスを利用するかどうかは，協同組合銀行が自由に決定する。したがって，協同組合銀行グループ外の金融商品を販売する協同組合銀行もある。

ただし，このように系統利用について強制力はないにもかかわらず，協同組合銀行のグループ内の商品やサービスの利用率は高いようである[注9]。この背景や利用状況の詳細については，今後の調査課題としたい。

（注9） DG BANK（1995）によれば，95%以上の協同組合銀行がDG BANKグループのサービスを利用している。

（2） 事業組織と非事業組織の分離

a．事業組織と非事業組織の概要

系統組織の特徴として，次に事業組織と非事業組織が分離していることをあげることとしたい。

第１図でみたとおり，協同組合銀行グループには，事業組織と非事業組織がある。

事業組織である協同組合中央銀行，DG BANKおよび連帯内企業にとって，協同組合銀行は出資者であると同時に顧客であり，有償でサービスを提供するビジネス上のパートナーである。

一方，非事業組織のうち，監査連合会は協同組合銀行に対し監査および経営指導を行い，また預金保全機構の支払保証基金と保証共同体の保証を信託的に管理する（預金保全機構については詳細を後述）。

BVRは，協同組合銀行グループの利益を代表しており，グループの戦略の構築，経営問題等への助言，役員教育に加え，預金保全機構の管理運営を行っている。

事業組織と非事業組織の分担をあらわす例として協同組合銀行の経営リスクへの対応の場合をみてみよう。たとえば協同組合銀行の経営が悪化したときに，支払保証基金による貸付や合併の勧告も含めた経営再建のための指導を行うのは，監査連合会およびBVRの機能である。

一方，DG BANKと協同組合中央銀行は，各協同組合銀行に対して，マーケティングや有価証券運用についてのアドバイスはするが，リスク管理や経営指導は行わない。また，DG BANKと協同組合中央銀行は，預金保全機構の支払保証基金への会費の払込みと保証共同体に対する保証義務の引受けによって，協同組合銀行（および協同組合中央銀行，DG BANK，その他の預金保全

機構加入銀行）の経営リスクを分担するが，これは，預金保全機構に加盟した，協同組合銀行や連帯内企業と同様に行うものである。

クレディアグリコールでは，全国金庫が銀行業務を行うとともに地方金庫の監督機能を持ち，また保証基金も管理しており，ドイツの協同組合銀行グループとは対称的である。

以下やや詳細に，事業組織と非事業組織の各機関および預金保全機構について，業務内容等をみることとしたい。

b．DG BANK

前述のとおり，DG BANKとGZ-BANKの合併によりDZ BANKが誕生した。DZ BANKはDG BANKと同様，協同組合銀行グループの中央金融機関であるとともに，２段制の地域においては，協同組合中央銀行の業務を代替している。

なお，資料の制約により，以下，具体的業務内容等についてはDG BANKのそれを紹介することとしたい。

DG BANKによる，協同組合銀行および協同組合中央銀行を対象とした主要な業務は次のようなものである。(注10)

①流動性の調整（協同組合銀行・協同組合中央銀行の余剰資金運用，資金の貸付）

②決済業務における支援(決済ネットワーク＝ドイツ協同組合決済機関の指揮監督，銀行間ネットワークgiro networkおよび国際決済システムSWIFTに参加）

③協同組合銀行の法人顧客への貸出に対する協調融資

④有価証券取引での支援

⑤金融商品・サービスの提供

⑥販売支援（カウンセリング，ビジネスエリアプログラム，マーケティング手段の提供）

２段制の地域においては，協同組合銀行に対して５つのサポートチームが編成されている。チームのメンバーは銀行サポートスペシャリスト，投資カウンセラー，アセッ

第３表　DGBANKグループの貸借対照表（2000年末）

（単位　百万ユーロ，%）

	金額	構成比		金額	構成比
現金積立金	1,329	0.5	会員銀行に対する債務	23,141	8.7
会員銀行に対する債権	26,755	10.0	他の銀行に対する債務	70,157	26.3
他の銀行に対する債権	48,709	18.3	顧客に対する債務	66,183	24.8
顧客に対する債権	104,730	39.3	ディーリング業務による債務	7,456	2.8
貸倒引当金	△1,883	△0.7	証券形態の債務	84,112	31.6
ディーリング目的所有資産	28,758	10.8	引当金	1,358	0.5
投資	50,929	19.1	劣後債務	5,924	2.2
固定資産	5,460	2.0	税債務	237	0.1
税資産	793	0.3	その他債務	2,784	1.0
その他資産	872	0.3	利益参加資本金	2,072	0.8
			資本・準備金	3,028	1.1
資産計	266,452	100.0	負債・資本計	266,452	100.0

資料　DGBANK“ ANNUAL REPORT 2000 INTERNATIONAL EDITION ”
（注）　DGBANKおよび連結子会社を含む連結ベース。

トマネージャーなどから編成されている。また，これらのバックオフィス部門も１つある。

DG BANKは，以上のような協同組合銀行や協同組合中央銀行に対する業務だけでなく，中小企業向けの融資業務や投資銀行業務，国際業務も行っている。

DG BANKグループの貸借対照表をみると（第３表），資産計（または負債・資本計）に占める会員銀行に対する債権，債務の割合はそれぞれ10.0%，8.7%であり，１割以下である。一方，資産の内訳では，貸出を中心とした顧客に対する債権の割合が39.3%と最も高く，次いで有価証券投資等の投資の割合が19.1%である。また，負債・資本の内訳では，証券形態の債務の割合が31.6%で最も高く，次いで，会員以外の銀行に対する債務26.3%，顧客に対する債務24.8%と続く。

DG BANK側からみても，協同組合銀行との間の債権・債務の資産・負債全体に占める比重がそれほど高くないことがわかる。

（注10） DG BANK(1995)による。

c．監査連合会

監査連合会は社団法人であり，会員には協同組合銀行のほか，農業協同組合および非農業協同組合も含まれる。監査連合会は協同組合銀行グループの非事業組織であるだけでなく，地域の協同組合全体の監査等を行う組織である。「産業および経済協同組合に関する法律」により，すべての協同組合は監査連合会の１つに加入しなければならない。

監査連合会の主要な業務は，①会員銀行に対する監査，②監査に伴う経営指導，③会員銀行のための教育，④預金保全機構の信託的管理である。

このなかで①は「産業および経済協同組合に関する法律」によって監査連合会の義務とされている。

その他，法律上の助言，ITコンサルティング，経営コンサルティング，会員企業の顧客である中小企業に対するコンサルティング等のサービスを，子会社を通じて行っている。

監査連合会の収益は，主に会員からの会費と，監査の際の監査料(注11)による。

（注11） ヘッセン・ラインラント＝プファルツ・チューリンゲン監査連合会でのヒヤリングによれば，11監査連合会で標準単価が設定されており，次の式により総監査料が算出される。
総監査料＝資格単価×人日+資産×一定割合
+報告書代金（３回分）

d．BVR

BVRも社団法人であり，その会員は，協同組合銀行，協同組合中央銀行，DG BANK，連帯内企業，監査連合会，専門検査団体である。

BVRは，国内外に対して協同組合銀行グループ全体の利益を代表する組織であるとともに，協同組合銀行グループ内においては，組織の形成や活動の調整を行う。

BVRの主要な業務は，①法律，財務，経済，経営分野における会員への助言，②情報サービス，③役員候補および役員への教

育，④預金保全機構の設置・管理についての指揮・監督である。

BVRの機関には，会員総会，理事会（常勤理事３名，非常勤理事２名（組織代表）），運営委員会（メンバー：協同組合銀行等の理事），管理委員会（メンバー：協同組合銀行等の理事であり運営委員会メンバーからなる），専門委員会がある。

第４表　預金保全機構の概要

目的		・加入銀行の経済的困難の回避・除去および協同組合銀行に対する信頼の侵害防止
概要		・支払保証基金と保証共同体からなる ・支払保証基金の資金と保証共同体の保証総量はBVRの財産
再建策	支払保証基金	・民事保証および保証 ・利子付または無利子の貸出 ・助成金
	保証共同体	・民事保証および保証
加入銀行	支払保証基金	・BVRの会員である預金金融機関－協同組合銀行のほか，協同組合中央銀行，DGBANK，抵当銀行や建築貯蓄金庫などの連合企業
	保証共同体	・支払保証基金会員のうち保証加入申込書を預金保全機構に提出した銀行
会費	支払保証基金	（基本徴収率は） ・加入銀行の対顧客債権等の信用供与額とスワップ，先物，オプション等の合計額の0.5%（抵当銀行や建築貯蓄金庫の場合は資産合計の0.037%）
	保証共同体	・支払保証基金の基本徴収率の８倍の保証引受
会費の徴収と管理		・監査連合会の会員銀行の会費と加入金はその加入する所管監査連合会により信託的に徴収され，うち10%をBVRに振り込み，残りを監査連合会が信託的に管理する。 ・監査連合会が信託的に管理するものを除き，BVRが全国的に管理する。

資料　小楠湊訳「ドイツ協同組合金融組織の預金保全機構－定款と手続規定－」（内部資料）

e．預金保全機構

ドイツには，商業銀行，貯蓄金庫グループ，協同組合銀行グループのグループごとに３つの預金保険制度がある。なかでも，協同組合銀行グループの預金保全機構の歴史が最も古く，1930年代にはフォルクスバンクの全国ギャランティー共同体が設立されている(注12)。商業銀行の預金保険制度は一定金額まで保証される預金保険であるが，協同組合銀行グループと貯蓄金庫グループの制度では，経済的困難に陥った銀行は再建され銀行は存続するので，全預金が保証される。

預金保全機構の概要は第４表のとおりである。目的は，加入銀行（協同組合銀行，協同組合中央銀行，DG BANK，連帯内企業）の経済的困難の回避・除去および協同組合銀行に対する信頼の侵害防止である。預金保全機構は支払保証基金と保証共同体の２つを備え，経済的困難を自力で回復できない状況にある加入銀行に対する再建策として，支払保証基金による民事保証および保証(注13)，利付または無利子の貸出，助成金の支払いを行い，支払保証基金の諸施策を補完するために，保証共同体によりバランスシート作成支援として民事保証および保証を行う。

ここで注目されるのは，本機構が，主として監査連合会の管轄地域ごとに運営されている点である。

協同組合銀行の会費と加入金は，その加入する所管監査連合会により，信託的に徴収され，うち10%をBVRに振り込んだ残りの部分は監査連合会が信託的に管理する。そして，監査連合会区域において存在する再建所要額を賄うのに十分でないときには，年間会費額の50%の特別会費を会員銀

行から徴収することができる。また，支払保証基金資金がその最低残高を下回るときは，加入銀行は会費の算定基礎(顧客向け信用供与額等)の0.1%を支払う義務を有する。

協同組合銀行が支払保証基金の支援を必要とするときには，まず所管監査連合会が信託的に管理する支払保証基金資金から支払われ，前述の特別会費の徴収によってもそれが十分でないときに限り，BVRが全国的に管理する支払保証基金および他の監査連合会が信託的に管理している支払保証基金からの補填が行われる。

また，再建施策については，その金額が５億ドイツマルク以下のものについては，監査連合会の地域ごとの地域再建委員会(委員：協同組合銀行代表４，監査連合会代表１，所属協同組合中央銀行代表１)が再建施策を提案する。ただし，その施策を決定するのはBVRである。

このように，経済的困難に陥った協同組合銀行の再建は，リスクの負担面でも再建策の提案の面でも，地域ごとの運営が中心となっているシステムということができる。

(注12) アシュホフ／ヘニングセン，関／野田訳（2001）に詳しい。

(注13) 小楠訳（2001(a)）によれば，「民事保証は民法上の保証で，日本でいう保証と同じく，主債務者が債務を履行しない場合に，債務者以外の者（保証人）が負担する債務であって主たる債務に附従する点が特色である。が，一方，保証は『ある結果につき，もしくはまだ発生していない損失につき責任を負担する旨の契約であって，附従性がない点(たとえば主債務が成立していない場合とか，その成立後に消滅しても，この契約は有効）が特色である。』」

３．環境変化とグループ戦略

(1) 協同組合銀行グループを取り巻く環境変化

協同組合銀行グループを取り巻く環境の主要な変化としては，次の３つがあげられる。

第１はIT革命である。これによって金融機関のデリバリーチャネルは多様化し，かつその重点は，店舗から，ATM，インターネットバンキング等へと移っている。第５表は，協同組合銀行のデリバリーチャネル数の推移をみたものであるが，支店数の減少，ATMの増加テンポの鈍化，そしてオンライン口座の急激な増加がみてとれる。

これによって，金融機関では，システム投資の巨額化への対応が必要になっている。

また，既存のデリバリーチャネルの重要性が低下していることから，金融業への新規参入は容易になり，異業種等からの新たな参入が活発となっている。このことは，金融機関間の競争をより激化させるものである。

第5表　協同組合銀行のデリバリーチャネル

	銀行	国内支店	ATM	キャッシュカード(千枚)	オンライン口座(千口座)
1993年末	2,773	20,375	7,500	9,047	65
1994	2,658	20,043	8,500	9,426	180
1995	2,589	19,796	11,500	9,840	375
1996	2,504	19,483	13,000	10,244	635
1997	2,417	19,180	14,500	10,713	920
1998	2,248	18,388	15,000	11,404	1,310
1999	2,034	17,953	15,600	11,875	2,000
2000	1,794	17,571	15,800	12,534	(*)3,000

資料　DG BANK“ ANNUAL REPORT 2000 INTERNATIONAL EDITION ”
(注)　＊は推計。

第２は欧州通貨統合である。銀行にとっては，その業務範囲を欧州全体に拡大することがより容易になるとともに，内外の他金融機関との競争が激化することになる。

第３にはディスインターミディエイションおよび証券化である。伝統的にドイツでは，企業は銀行との取引を重視し，また家計は預金中心に金融資産を運用してきた。しかし，数次にわたる証券市場改革や個人の株式投資優遇策，そして90年代を通じての低金利や株式市場の活況等によって，間接金融から直接金融への移行および証券化が進行している。ドイツにおいて非金融法人企業の金融負債残高に占める借入金の比率は91年の46.8%から99年には33.3%に低下，一方，株式の比率は同じ期間に24.8%から44.2%へと上昇した。また個人についてみると，金融資産に占める預金の比率は91年の45.8%から99年には35.2%に低下する一方，株式の比率は6.5%から12.7%，投資信託の比率は4.1%から10.5%へと上昇した。金融機関は，こうした業務内容の変化に適応することが必要となっている。

(2)　協同組合銀行グループの戦略

a．諸力の結集―共通の戦略

このような環境変化の下で，当然のことながら協同組合銀行グループの各金融機関でも戦略的対応がはかられていることと思われるが，ここでは，BVRの作成したグループの全体戦略を取り上げる。

BVRは2001年６月の会員総会で，「諸力の結集―共通の戦略（Bündelung der Kräfte：Die gemeinsame Strategie)」という協同組合銀行グループの全体戦略を決定した。この戦略の作成にあたっては，BVRに加え，グループの各組織(監査連合会，計算センター，DG BANK，協同組合中央銀行，協同組合銀行等)から，専門家や指導的立場にある者などが動員された。

この戦略のポイントは，欧州通貨統合やIT革命などの環境変化への基本的な戦略として，地元の市場を利用しつくすことをかかげ，同時に協同組合銀行同士の合併や商品の統一化によりコスト構造の改善をはかっていることである。欧州全体およびドイツ国内でも，大銀行を中心に国内外の金融機関との合併・提携を進め，市場を外側へと拡大させる動きもあるが，これとは対称的である。

戦略は次の７つのプロジェクトからなる。

①連帯の再編成や連帯内の価格見直しのもとでの，積極的で効率的な市場戦略
②積極的な人材育成
③１つの市場に１つの銀行
④グループ全体としてのIT戦略
⑤統一商品の開発
⑥海外業務の共通化
⑦単協の連帯内企業への直接出資

これらの点について，プロジェクトの具体的内容とともに最近の動向等も含めて紹介したい。

「①連帯の再編成や連帯内の価格見直しのもとでの，積極的で効率的な市場戦略」は，顧客のセグメンテーションと，各セグ

メントごとに協同組合銀行，協同組合中央銀行，DG BANK，連帯内企業がどのように対応するかという戦略である。

協同組合銀行業務を連帯内企業へアウトソーシングすることによる専門化・効率化等も含め，業務分担の再編成を含む。また，連帯内の価格や手数料の見直しが必要とする。

「②積極的な人材育成」は，市場が急激に変化するなかで，すばやく柔軟な行動が企業の生き残りには必要であり，そのためには，役員も含めた戦略的でシステマティックな人材育成が協同組合銀行の成功のカギというものである。

「③１つの市場に１つの銀行」は，市場における協同組合銀行同士の重複を避けるために，「１つの市場に１つの銀行」の原則のもとに計画的に合併を進めていくという戦略である。

第６表にみられるように，これまで，協同組合銀行の合併には長い歴史がある。長期的には，1970年以降ライファイゼンバンクとフォルクスバンクの合併が進められたことも重要であるが，ここで特に注目したいのは，最近の合併の進展のスピードアップであり，最近５年間（1995～2000年）の減少幅は30.7%と歴史的にみても大幅である。そのなかでも，特に2000年は前年比11.8%と銀行数の減少幅は大きい。今後については，BVR会長は，「今後数年間で銀行数は800から1000になるだろう」(注14)と述べており，2000年末に1,794の銀行数が約半分になることが予想されている。

第６表　協同組合銀行数の推移

（単位　銀行数，%）

	銀行数	５年前比
1970年	7,092	△31.2
1975	5,219	△26.4
1980	4,246	△18.6
1985	3,673	△13.5
1990	3,037	△17.3
1995	2,589	△14.8
2000	1,794	△30.7

資料　BVR“Bericht und Zahlen 2000”ほか

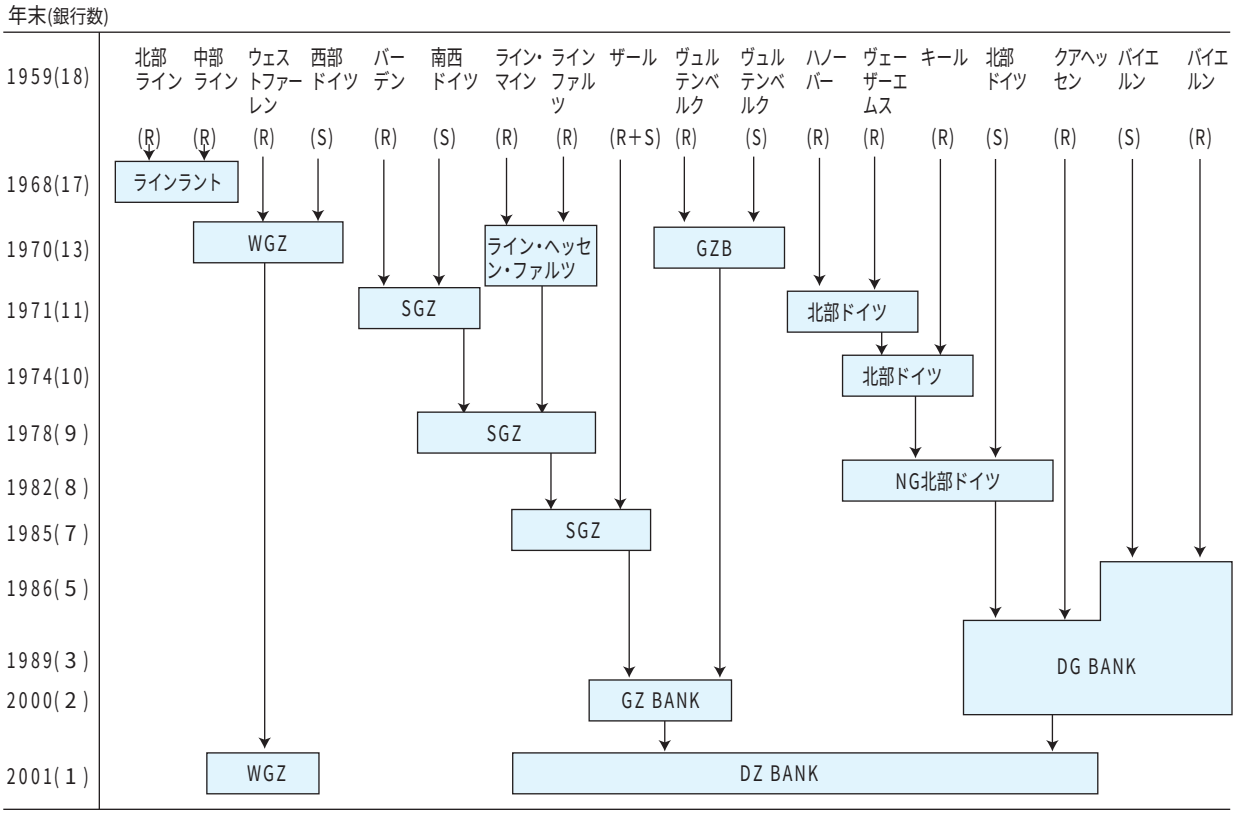
第２図のとおり，協同組合銀行の合併とともに，協同組合中央銀行の合併も進展した。1985年にバイエルンの協同組合中央銀行が倒産し，DG BANKに事業譲渡して以降，協同組合中央銀行とDG BANKの合併も行われてきた。そして，前述のとおり，2001年のDG BANKとGZ-BANKの合併によって，協同組合中央銀行はデュッセルドルフに本店を置くWGZ-BANKが１行のみとなった。

「④グループ全体としてのIT戦略」は，EDP（情報処理方式）の統一や計算センターの統合によって，システム開発コストを削減するとともに，市場の変化に対する統一した商品設計などの迅速な対応をはかるものである。

また，1996年からは，協同組合銀行グループの統一的なインターネットバンキングシステムVRnetが導入されており，2000年には，個人顧客向けに預金だけでなく，投資信託や保険や有価証券の取引も可能にするアルフィナンツポータル，VR-NetWorldが稼働した。

「⑤統一商品の開発」は，顧客の需要にあった金融商品の提供を，時間のロスなく

第2図　旧西ドイツの協同組合中央銀行の合併経過



資料　小楠，林「独逸協同組合銀行グループの現状と問題点」より，最近の変化を加えて筆者作成
(注)　名称の下のRはライファイゼン系統，Sはシュルツェ系統。ザール州の返還に伴って1959年に設立された中央銀行は，両系統共同。

適切に行うために，個人顧客に対しては商品のグループ全体としての標準化をはかり，また企業顧客向けには，商品の標準化とともに，協同組合中央銀行およびDG BANKとの共同作業のもとにテーラーメード商品を提供するというものである。このような商品の統一化により，従来は，全国的な広告は協同組合銀行グループのイメージのみであったものが，商品についても可能となる。

「⑥海外業務の共通化」は，DG BANKと協同組合中央銀行が海外業務での協力をはかるものである。

「⑦単協の連帯内企業への直接出資」は，協同組合銀行が連帯内企業に直接出資することで，連帯内企業が協同組合銀行とより密接な協力関係を持つことが必要であるというものである。

（注14） 2001年2月15日付けプレスリリース，VRnetホームページ（http://www.vrnet.de）

b．預金保全機構改革

以上に加えて，預金保全機構の改革が行われたことも特筆される。預金保全機構の新しい定款は2000年10月にBVRの会員総会で議決され，2000年１月に発効した。預

金保全機構改革のねらいは，厳しい環境下での，協同組合銀行グループの新たなリスク状況への適応であり，そのために予防措置の強化と業務の効率化等がはかられた。具体的には，①会員銀行の注意義務の具体化，②情報システムの改善等である。また，新しい定款では，支払保証基金の会費について，資産分類による信用度を基準とした算定方式を，2002年１月までに導入すべきであるとしている。

これらの環境変化への対応は，次のような点から，系統組織の現状に何らかの変化をもたらすものと考えられる。

第１に，グループ内の業務分担や収益分配の見直しにまで踏み込んだ戦略ということである。

第２に，統一的な金融商品やインターネットサービスの導入は，顧客からみた協同組合銀行の同質性を強めることである。

第３に，地域ごとのまとまりが薄められているようにみられることである。預金保全機構で導入予定の信用リスクを基準とした会費の算定方式は，従来の地域内で一律の会費を個別行ごとの状況に応じたものへと変更することを意味するものとみられる。また，今回の預金保全機構改革によるものかは不明であるが，現在，BVRがすべての再建施策の決定を行うことになっているが，手元にある1985年の定款では，一定の金額以下の再建施策は監査連合会の決定によるとされており，変化の方向として，BVRの権限が強化されてきたといえるであろう。さらに，商品・サービスの統一化も地域ごとの特色を薄めるものといえるだろう。

むすび

協同組合銀行グループでは，グループの強みは，組合員を中心とした顧客との密接な結びつきにあり，それは自律性の高い協同組合銀行が地元のニーズに柔軟に対応していることに基づいていると認識されている。(注15) このことは，協同組合銀行の支援機関として，地方，全国レベルの組織が存在することや，預金保全機構にみられる地域ごとの運営などにも反映されてきたとみられる。

一方，前述のとおり，この共通戦略の具体化が系統組織の変化をもたらす可能性があることに加え，IT投資の巨額化や競争激化に対応するには，共通戦略をグループ全体として実行することが重要となっており，そのためには新たな組織運営が必要になってくる。BVRは，「そこには統一的目標と共同戦略の実行に際しての高度の義務感を必要とする。協同組合銀行グループは，これからは１単位として思考し，行動しなくてはならない。連帯は，一方では連帯の強さ，すなわち地方分散，弾力性，そして市場接近を確保し，他方では共同の戦略目標とその実践を保証するような構造，決定メカニズムを創出しなければならない。」(注16) としている。従来の組織の有様との間での何らかの調整が必要となっているのではないだろうか。

この共通戦略が，今後どのように具体的に実行されていくのか，日本の農協系統の今後を考える上でも注意深く見守っていく必要があろう。

（注15） BVR（2001）参照。
（注16） BVR（1998）による。

［参考文献］

・BVR “ Bericht und Zahlen ” 1998,1999, 2000
・BVR “ Statut der Sicherungseinrichtung ”, “ Verfahrensregeln zum Statut der Sicherungs-einrichtung ” 2001
（小楠湊訳「ドイツ協同組合金融組織の預金保全機構―定款と手続規定―」農中総研内部資料，2001(a)）
・CREDIT AGRICOLE “ Annual Report ”, 2000
・DGBANK “ DGBANK. THE COMPANY ”, 1999
・DGBANK “ DGBANK WITH IN THE COOPERATIVE FINAICIAL SYSTEM , THE SO-CALLED “ FINANZVERBUND ””,1995
・DGRV “ AUDITING OF GERMAN CO-OPERATIVE BANKS ”,1999
・G・アシュホフ／E・ヘニングセン著，関英昭／野田輝久訳「新版　ドイツの協同組合制度――歴史・構造・経済的潜在力――」2001年
・Micael Stappel “ Retail banking：The transformation of distribution structures is only just beginning ” DGBANK “ Cooperatives and Competition ” September 1999
・Micael Stappel “ European Banking Markets in Upheaval ・ Challenges for the Co-operative Banks ”, DGBANK ” Economic Prospects and Capital Market Trends ” October 2000
・小楠湊「フランスの協同組合と組合金融の法的構造――農協とCrédit agricoleを中心に――」『総研レポート』調一№9，2001（b）
・小楠湊「海外組合金融の動向」農林中金『農林金融の実情』1978年版
・小楠湊「欧州主要国の金融制度と金融自由化」『総研レポート』７調二№６，1995年
・小楠湊「西独・フランスにおける組合金融の環境変化に対する適応とその意義」『農林金融』1980年３月号
・VRnetホームページ http://www.vrnet.de

（斉藤由理子・さいとうゆりこ**）**