

# 独仏協同組織金融機関のコーポレート・ガバナンス

## エージェンシー問題解決のための取組み

### 目次

#### はじめに

##### 1 ドイツ協同組合銀行グループ

- (1) 概要
- (2) 経営機構の構成
- (3) 経営機構における組合員の意思反映
- (4) 優秀な経営者確保の仕組み

##### 2 クレディ・アグリコル・グループ

- (1) 概要
- (2) 経営機構の構成
- (3) 経営機構における組合員の意思反映
- (4) 優秀な経営者確保の仕組み

##### 3 クレディ・ミュチュエル・グループ

- (1) 概要
- (2) 経営機構の構成
- (3) 経営機構における組合員の意思反映
- (4) 優秀な経営者確保の仕組み

#### むすび

- (1) 経営機構の構成にみる組合員による監督と意思決定への参画
- (2) 経営機構における組合員の意思反映を強化する取組み
- (3) 優秀な経営者確保の仕組み
- (4) 日本の農協系統との比較

### 〔要 旨〕

- 1 協同組合においても、規模の拡大等により、専門経営者に業務執行や意思決定を委ねる傾向にある。しかし、経営者と組合員の利害が一致しているわけではないため、情報の非対称性がある場合や、組合員による監督が不十分な場合には、経営者が組合員の利益を優先しない可能性があり、また経営者が能力不足の場合には、効率的な経営は期待できない可能性がある。
- 2 こうした問題を解決するための、独仏の協同組織金融機関の単協段階における制度や取組みをみると、まず、経営機構においては、専門経営者が行う業務執行を組合員代表が監督し、また、経営の重要事項などの意思決定には組合員代表が参加する仕組みとなっている。また、組合員代表と専門経営者との経営に関する情報や経営能力の格差を縮小するために、組合員代表の役員に対して研修や情報の提供が積極的に行われている。組合員代表に弁護士、公認会計士、税理士等経営に関する専門的知識を持つ者が選任される場合もある。さらに、優秀な経営者を確保するためには、人事管理や人材育成の単位を単協にとどめず、地方や全国に拡大することで、優秀な人材の重点的育成や、人材の適切な配置、研修の高度化が図られている。金融当局が経営者の審査・認定を行う例もある。

## はじめに

本稿は、協同組織金融機関における組合員（プリンシパル）と経営者（エージェント）の間のエージェンシー問題に焦点をあてている。

協同組合では、組合員が組合の意思決定に参加することが重要である。日本の農協において農業者である正組合員が理事会の3分の2以上を占め、組合長も正組合員の場合がほとんどなど、協同組合では経営機構に組合員代表として組合員自身が参加して意思決定や業務執行を行うことが少なくない。しかし、組合の規模が大きい場合、金融事業など経営の専門性が求められる場合には、組合員は専門経営者に意思決定や業務執行を任せる傾向が強くなる。

その場合に組合員が期待するのは、経営者が組合員の意思を反映して組合員の利益になるように経営を行い、かつ、経営者が専門的な経営能力を發揮して効率的な経営を行うことである。

しかし、経営者はそもそも組合員と利害が一致しているわけではないため、経営者と組合員との間に情報の非対称性がある（経営者の方が多くの正確な情報を持つ）場合や組合員が経営者を十分監督できない場合には、経営者は組合員の利益を優先しない可能性が考えられる。また、経営者が能力不足の場合には効率的な経営を行うことができない。特に協同組織金融機関でも単位組合（以下「単協」という）は小規模な

場合が多く、優秀な経営者の確保が課題である。

本稿は、協同組織金融機関の単協を中心に、エージェンシー問題を解決するための制度や取組みについて、ドイツとフランスの協同組織金融機関の調査結果を紹介する。

調査の対象は、ドイツについてはドイツ協同組合銀行グループ、フランスについては、クレディ・アグリコル・グループとクレディ・ミュチュアル・グループであり、本稿は、主に、2006年10月にそれぞれの中央機関（DZBANK、クレディ・アグリコル全国連合会〈FNCA〉、クレディ・ミュチュエル全国連合会〈CNCM〉）に聞き取り調査を実施した結果に基づいている。

以下では、エージェンシー問題解決のための制度と取組みについて、次の3点について整理した。第1は、経営機構の構成として組合員がどのように参画しているか。第2は、機関構成以外に、経営機構における組合員の意思反映のための取組みにはどのようなものがあるか。第3は、効率的な経営に必要となる、優秀な経営者の確保のための仕組みはどのようなものであるか。

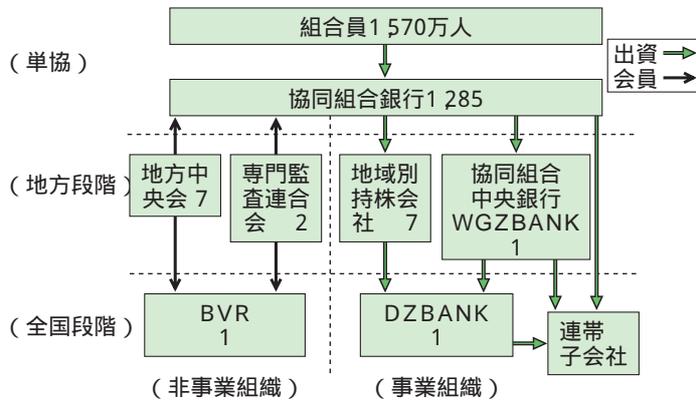
## 1 ドイツ協同組合銀行グループ

### (1) 概要

ドイツの協同組合銀行グループは、ドイツで唯一の協同組織金融機関のネットワークである。

第1図のとおり、組合員数は1,570万人、単協である協同組合銀行は1,285行。連合

第1図 独協同組合銀行グループの系統組織



資料 Michael Stappeler Die deutschen Genossenschaften 2006 ”

組織は、非事業組織として地方段階に地方中央会と専門監査連合会、全国段階に全国信用事業中央会BVRがあり、事業組織として、WGZBANKとDZBANKがある。DZBANKは株式会社であり、協同組合銀行は地域別の持株会社に出資し、その持株会社がDZBANKに出資している。またグループ内には連帯子会社という様々な専門的な金融会社がある。

## (2) 経営機構の構成

単協である協同組合銀行の経営機構は、監事会（Aufsichtsrat）と理事会（Vorstand）<sup>(注1)</sup>とからなる。總會（あるいは総代会）では組合員の代表として監事を選任し、監事会では専門経営者である理事を選任する。協同組合法に監事も理事も組合員でなければならないと規定されているが、理事は専門経営者であり、選任された後に組合員になることが一般的である。

監事会は理事会による組合の執行全般にわたる監督と会計監査<sup>(注2)</sup>を行う。理事会は業務執行と執行の意思決定を行い、また対外

的に銀行を代表する。不動産の取得や処分、業務の開始・廃止分離、事務所の開始・廃止など、組合経営上の重要事項は、監事会と理事会が共同で決定する。

（注1）組合員が20名を超えない場合は、定款の規定によって監事会を置かないことができる。

（注2）会計監査の実務は地方中央会（監査連合会）が行う。

## (3) 経営機構における組合員の意思反映

組合員の意思反映に関して注目されるのは、組合員代表である監事に、企業経営に関して高い専門性を持つ弁護士、税理士、中小企業の経営者などが選任されることが多いことである。そのため、専門経営者である理事と組合の経営について同等の水準で議論したり、組合員の意思を反映することが容易になっていると考えられる。後述のとおりフランスの2グループでは、組合員代表の役員に対する経営についての教育・研修に力を入れているが、ドイツの場合、監事に対する研修が特に行われていないのは、こうした監事の専門性のためとみられる。

## (4) 優秀な経営者確保の仕組み

協同組合銀行における優秀な経営者確保の仕組みとして以下の3点をあげたい。

第1は、金融監督当局が銀行経営者<sup>(注3)</sup>（協同組合銀行においては、理事がこの経営者にあたる）を、信用組織法に基づき審査・認定<sup>(注4)</sup>することである。当局の審査のポイント

は、経営を指揮した経験，銀行実務経験，銀行理論の知識（経営者としての教育研修歴で，協同組合の中央会での研修も認定の根拠となる）である。審査の結果，銀行経営者が一人でも一定水準以上でない場合には営業の認可が与えられない。

第2は，協同組合銀行グループ内の各種の研修制度による職員や経営者に対する教育や情報の提供である。それぞれの地方中央会には教育施設（アカデミー）があり，銀行員としての職員教育が行われている。全国段階では，ドイツ協同組合学園において協同組合銀行の理事や連合会の役員に銀行のマネジメントの研修が行われる。また年1回BVRに各協同組合銀行の理事（各2名）が集まり，将来戦略を考える会議が開催されている。

第3は，外部からの人材の活用である。小規模な協同組合銀行では，他の金融機関の経営者など外部からの理事の採用が多く，組織の中での人材育成だけでは不足する部分を補っている。

（注3）業務指揮者といい，業務執行と対外代表機能を担当する自然人。

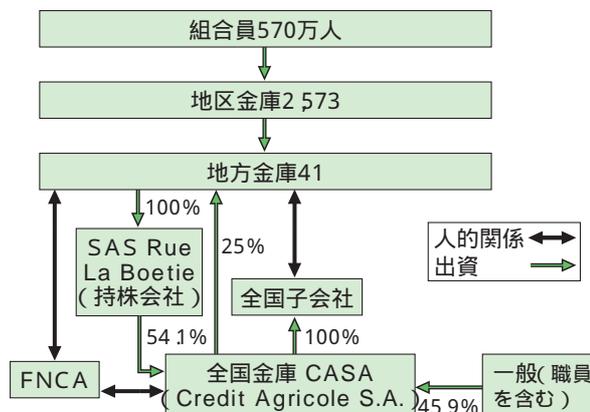
（注4）ドイツでは協同組合法は主に組織についての法律であり，業務については，協同組合銀行は信用組織法，経済事業組合は商法など各種の業法に依拠する。

## 2 クレディ・アグリコル・グループ

### （1）概要

クレディ・アグリコル・グループは，農業金融の原資として財政資金を供給するた

第2図 クレディ・アグリコル・グループの系統組織



資料 CREDIT AGRICOLE S.A.(2006)

めの制度として構築され，当初，組合員は農業者に限られていた。しかし，組合員資格の範囲は徐々に拡大し，現在では，金融商品を利用するものを組合員とすることができ，また組合員以外がサービスを利用することも可能な協同組織金融機関となっている。リテールバンキングではフランス第1位の金融機関グループである。

第2図のとおり，組合員は570万人，事業組織は地区金庫（2,573），地方金庫（41），全国金庫（CASA）の3段階からなる。地区金庫は金融業務を行っていない。全国段階にはFNCAというグループ全体の戦略形成や人事管理を行う機構もある。CASAは上場しており，地方金庫はSAS Rue La Boétieという持株会社を通じて，CASAの株式の過半を所有している。

### （2）経営機構の構成

地区金庫では金融業務を行っていないため，ここでは，地方金庫の経営機構等についてみることにする。

地区金庫の理事が地方金庫の総会に出席する。地方金庫の総会は組合員代表として理事 (administrateurs) を選任し、理事会 (conseil d'administration) が理事長 (président) を選任する。理事は原則ボランティアである。専門経営者である執行役員 (directeur) は、後述する候補者のリストの中から理事会により指名され、CASAの取締役会により承認を受ける。理事会は業務執行を監督、戦略を決定し、執行役員 (代表執行役員 (directeur général), 副執行役員 (adjoint directeur généralを含む)) は業務執行を行う。理事会会長と最高執行役員は、ともに地方金庫を代表する。

(3) 経営機構における組合員の意思反映  
組合員の意思反映のための仕組みとして注目されるのは、次の2点である。

第1に、組合員の代表である地方金庫の理事と理事長に対して、経営に関する研修や情報提供を行うことで、専門的経営者である執行役員との経営に関する知識や理解の格差を解消することが図られている。全国段階のFNCAには理事に対する教育スキームがあり、理事 (及び理事予定者) を集めて、経済・銀行環境の変化、グループの機能、理事の役割を理解するための2日間にわたる研修が行われている。また、地方金庫の理事長に対しては、その責務を理解するための特別プログラムもある。さらに、毎月、FNCAにおいて地方金庫の理事長と業務管理者が集まって会議が開催され、全国機関から様々な情報が提供され、検討が

行われている。

#### (4) 優秀な経営者確保の仕組み

クレディ・アグリコル・グループでユニークなのは、地方金庫の代表執行役員、副執行役員、部長の研修・選抜について、FNCAが統括する全国ルールがあることである。

その仕組みは、まず地方金庫の推薦を受けた経営層の候補者が、共通訓練機関 (IFCAM) に集められ、そこで研修と選抜を実施する。そして選抜に合格した人が部長等の資格者として登録される。地方金庫の経営層に空席ができたときには、各地方金庫が登録された資格者の中から指名する。なお、副執行役員は必ず前任地以外の地方金庫で勤務することになっており、地方金庫間の経営手法の平準化が図られている。

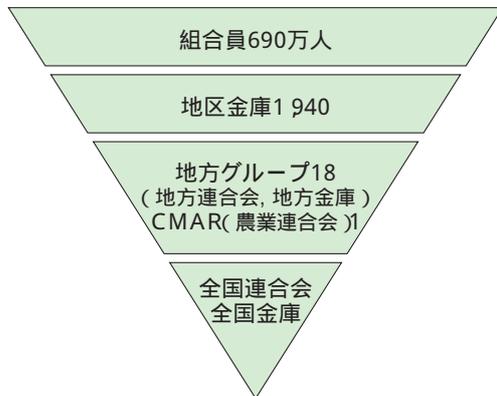
### 3 クレディ・ミュチュエル・グループ

#### (1) 概要

クレディ・ミュチュエル・グループはフランスの協同組織金融機関グループの一つであり、リテールバンキングではフランスで第2位のグループである。

顧客数は1,050万人、組合員数は690万人である。系統組織は単協、地方、全国の3段階制である。クレディ・アグリコル・グループとは異なり、単協である地区金庫が金融業務を行っている。地方段階に18の地方グループがあり、それぞれに非事業組織

第3図 クレディ・ミュチュエル・グループの系統組織



資料 Credit Mutuel Rapport Annuel 2006 "

である地方連合会と事業組織である地方金庫が含まれる。全国段階には全国連合会と全国金庫がある。クレディ・アグリコル・グループでは、金融機関であるCASAが銀行法における中央機構として位置づけられているのに対し、クレディ・ミュチュアル・グループでは、非事業組織である全国連合会が、銀行法における中央機構として、会員銀行の監督や管理をし、クレディ・ミュチュエル・グループを代表している。

## (2) 経営機構の構成

地区金庫の経営機構は、理事会と執行役員との組み合わせが中心である。総会で理事を選任し、理事会で執行役員を選任する。理事は全員ボランティアであり、地区金庫の職員3万3千人に対して、理事は2万4千人である。

クレディ・ミュチュアルの地区金庫の経営機構には、歴史的にドイツ型の監事会と理事会の組み合わせが多かった。以前は職員が不足し、理事が審査や日常業務の決定

などの金融業務に従事しており、その理事の監督をする監事会が必要であったためである。しかし現在では金融業務は職員が行っているため、理事会が業務執行の監督をすることが可能になっており、理事会と執行役員との組み合わせが増加してきた。

(3) 経営機構における組合員の意思反映  
経営機構に対する組合員の意思反映を確実なものとするために、理事の専門性向上を図って、理事に対しては会計や法律などについての多くの研修が行われている。

## (4) 優秀な経営者確保の仕組み

地区金庫の職員数は1金庫が職員平均18人程度とおおむね小規模であるため、地区金庫の職員を地方金庫が雇用し、地方グループとして人事管理を行っている。一つの地方グループの中で、地区金庫の職員は異なる地区金庫間を異動しながら、地区金庫の代表執行役員までのキャリアを形成する仕組みとなっている。

## むすび

このように、経営に組合員の意思を反映し、また経営者が専門的な経営能力を発揮して効率的な経営を行うために、3グループはそれぞれの方法で制度を設計し、取り組みを行っている。以下に改めて、項目ごとに整理してみた。

(1) 経営機構の構成にみる組合員による監督と意思決定への参画

まず、3グループとも専門経営者が業務執行を行っており、その監督は組合員代表が行っている。すなわち、ドイツでは監事会、フランスでは理事会が業務執行にかかる監督機能を担っているが、その構成員は総会によって選任された組合員である。

また、経営機構における意思決定にも、組合員代表が直接参画している。ドイツの場合には、事業の開始・分離・廃止や外部出資等の重大事項については、共同決定事項として、専門経営者である理事会と組合員代表である監事会がともに議決を行わなければならない。また、クレディ・アグリコルでは、理事会が意思決定の機能を担っている。ただし、地方金庫の戦略については、理事長と最高執行役員がともに決定する。

(2) 経営機構における組合員の意思反映を強化する取組み

a 単協

組合員代表と専門経営者間の情報や経営能力の格差を縮小するため、単協段階では、組合員代表の専門性の強化や情報提供が行われている。フランスの2グループでは、理事に対して、積極的に研修や経営情報の提供が行われている。またドイツでは監事として、弁護士、公認会計士、税理士等経営に関する専門的な知識を持つものが選出されることが多い。

b 連合組織

フランスの2グループともに中央機構がその会員を監督する権限を持ち、ドイツも含めた3グループともに3段階で連結しているなど、3グループとも、グループの一体性は強いので、全国段階での意思決定が単協にも大きく影響する。そのため、全国段階の連合組織の経営機構における単協の意思反映が重要と考えられる。そういう視点から、全国段階の連合組織の経営機構に対する単協代表の参画状況とその考え方をみると、以下のように3グループは三者三様である。

まず、クレディ・ミュチュエル・グループでは、連合組織の理事会の理事のほぼ全員が地区金庫の理事である。またクレディ・アグリコル・グループの全国金庫CASA、全国連合会FNCA、CASAの持株会社SAS Rue La Boétieという理事会に相当する経営機構には、地方金庫代表として、地方金庫の理事と執行役員が同数参加する。一方、ドイツ協同組合銀行グループの全国金庫DZBANKの監事会や全国信用事業中央会BVRの役員会には、協同組合銀行の代表が参加しているが、それは組合員代表の監事ではなく、全員が専門経営者である理事となっている。

クレディ・ミュチュエル・グループでは、組合員の意思を反映することを負託されているのは、組合員代表の理事のみであると考えられている。またクレディ・アグリコル・グループでは、理事は組合員代表として、執行役員は金融業務の専門家として、

両者で地方金庫を代表すると位置づけている。ドイツ協同組合銀行グループでは、単協の段階においては、組合員が役員として直接意思を反映しているが、連合組織の役員会には、協同組合銀行の専門経営者である理事が各行の代表として参加している。

### (3) 優秀な経営者確保の仕組み

単協において、優秀な経営者を確保するための取組みや制度としては、次の2点が注目される。

第1は、グループ内での人材育成のための取組みであり、人事管理・人材育成の単位を単協や地方金庫内にとどめず、地方、全国にその範囲を拡大している。このことにより、優秀な人材の重点的な育成、人材の適切な配置、専門研修施設の設置による研修の高度化などが可能になっていると考えられる。

第2は、金融当局による経営者の審査・認定である。ドイツでは信用組織法に基づき、協同組織金融機関を含めて金融機関の経営者を金融監督当局が審査・認定している。

### (4) 日本の農協系統との比較

調査した3グループは、次のようなガバナンスを前提としている。

第1は、経営機構に、組合員の代表ではない、専門経営者がいて、業務執行を行っていることである。この前提に立ち、いかに組合員の意思反映を行うか、いかに優秀な専門経営者を確保するかを課題としている。

第2は、程度の差はあるが、3グループとも単協から全国組織まで連結しているなどグループの一体性が強いことである。この前提の上で、単協の経営者や組合員が、いかにグループの経営の状況、環境、戦略を理解し、十分検討した上で、意思決定や意思反映を行うかが、課題となっている。

従来のがが国の農協系統組織では、組合長は農業者である正組合員が大半であり、また系統組織は単協の補完を連合組織が行うことが基本となっていた。しかし、最近では、日本の農協においても経営管理委員会制度の導入やJAバンクシステムにおける一体的運営など、独仏の協同組織金融機関と同じような状況もみられつつある。したがって、これまでにみたような、独仏の協同組織金融機関の経営機構における組合員の意思反映や、優秀な経営者確保のための様々な制度や取組みが、今後の農協系統において、参考になる場面もでてくるものと考えられる。

#### <参考文献>

- ・菊澤研宗(2006)『組織の経済学入門 新制度派経済学アプローチ』有斐閣
- ・BVR(2005)“By-laws”
- ・Crédit Agricole S.A.(2006a)“Annual report Shelf-registration document 2006”
- ・Crédit Agricole S.A.(2006b)“2006 BUSINESS REVIEW”
- ・Crédit Mutuel(2005)“ANNUAL REPORT 2005”
- ・Institut Français des Administrateurs(2006)“Cooperatives and Mutual societies; an original mode of corporate governance” January 2006
- ・Michael Stappel(2006)“Die Deutschen Genossenschaften 2006”

(主任研究員 齊藤由理子・さいとうゆりこ)