

# 欧州の協同組合銀行グループの事業戦略

## 中央機関による買収と単協での組合員増強

### 〔要 旨〕

- 1 欧州において協同組合銀行は平均すると各国で約20%のシェアを有しており、IMFが2007年に刊行したレポートでも金融市場における重要性が指摘されている。
- 2 協同組合銀行グループは、事業面では、単協、全国銀行の二段階制、あるいは地方銀行も含めた三段階制をとる。歴史的経緯や金融行政のあり方によって、グループとしての一体性の強さには違いがあるが、近年ではグループ全体で事業戦略を決定したり、グループ格付けを取得する傾向が強まっている。
- 3 フィンランドのOPボヒョラ・グループでは、グループの総合金融戦略を強化するため、2005年に全国銀行が国内最大の損害保険会社であるボヒョラ保険を買収した。現在は、銀行部門の利用者に対する保険商品のクロスセルを伸張するため、単協における保険販売体制の強化に努めている。また、新たな収益機会を求めて、グループの全国銀行が国外のリテール業務に進出するという動きも目立ち始めている。オーストリアのライフアイゼンバンク・グループの全国銀行RZBは、持株会社を通じて、中東欧諸国15か国の16銀行を傘下におさめている。
- 4 こうした買収のための資金調達には、株式市場を通じて行われた。これらのグループでは、全国銀行あるいはその子会社の株式の過半数をグループ内で保有しつつ、一部を株式市場に上場している。市場への上場によって、グループ内に協同組合形式の単協と上場株式会社という2つのタイプの組織を含む「ハイブリッド銀行グループ」化が生じており、市場の価値観と協同組合の価値観が対立することが懸念されている。
- 5 こうした現況は、協同組合銀行が市場に包摂されつつあるようにみえなくもない。しかし、グループ内に協同組合形式と株式会社形式の事業体が混在し、グループ構造の複雑さが増大するという状況を、株式会社への転換や、協同組合らしさを薄めることによって解消しようという傾向はみられないように思われる。むしろ、協同組合らしさを追求することが商業銀行との差異化につながると考え、組合員数を増やし、さらに組合員と単協との関係性を強化しようという動きが進んでいる。業容がどれほど拡大し、連合会レベルでは多様な手法がとられるようになったとしても、単協の基盤は組合員であることは変わらず、地域とのつながりといった協同組合らしさがグループとしてのアイデンティティに根付いているということが改めて認識される。

## 目次

### はじめに

#### 1 欧州の協同組合銀行の多様性

- (1) 協同組合銀行のシステム
- (2) グループにおける事業戦略決定の方法
- (3) 業容の拡大

#### 2 具体的な事業戦略の事例

- (1) OPボヒョラ・グループにおける保険業務への取り組み

- (2) ライフアイゼンバンク・グループにおける全国銀行RZBの中東欧進出

- (3) 全国銀行あるいはその子会社の株式市場への上場

#### 3 協同組合らしさを発揮するために

- (1) 増大するグループ構造の複雑性
- (2) 組合員数の拡大と関係の強化

おわりに

## はじめに

IMF（国際通貨基金）は、2007年7月に『欧州における協同組合銀行 - 政策上の課題』（Cooperative Banks in Europe - Policy Issues）と題するレポートを刊行した。これまでIMFが協同組合銀行に関心を示したことはほとんどなかったが、IMFでは欧州の金融市場の動向を調査するなかで、協同組合銀行の果たす重要性を認識したことが（注1）レポートの刊行につながったとしており、同レポートでも協同組合銀行は欧州の金融市場で重要な地位を占めていると述べている。

実際、08年7月にThe Banker誌が公表した銀行のランキングによると、欧州の主要な協同組合銀行/グループの総資産額は、世界的にみても上位に位置している（第1表）。

欧州では金融市場の統合の進展とともに金融機関の合併や買収が繰り返されているが、そうした環境下で協同組合銀行が競争を生き抜くためにどのような事業戦略をとっているのかについて、ヒアリングの結果も踏まえて考察してみたい。

（注1）08年2月にブリュッセルで開催されたEACBコンベンションにおけるIMFのJörg Decressin氏の発言。同コンベンションについては、重頭（2008）を参照されたい。

（注2）網掛けはグループ全体で連結決算した総資産であり、それ以外は中央機関とその子会社の総資産である。

第1表 欧州の協同組合銀行の総資産額比較

（単位 100万ドル）

世界ランキング	銀行名	国	総資産額
6	クレディ・アグリコル・グループ	フランス	2 268 310
26	ラボバンク・グループ	オランダ	839 840
29	クレディ・ミュチュエル・グループ	フランス	814 518
36	グループ・ケス・デパルニュ	フランス	638 179
37	DZバンク	ドイツ	634 973
(参考) 44	農林中央金庫	日本	511 703
(参考) 49	グループ・バンク・ポピュレール	フランス	402 090
79	信金中央金庫	日本	220 399
83	RZB	オーストリア	202 270
139	OPボヒョラ・グループ	フィンランド	96 741

資料 The Banker Top 1000 World Bank(2008年7月)より作成

(注)1 網掛けはグループ全体の総資産、それ以外は全国銀行の連結決算ベースでの総資産。

2 銀行グループ内に保険会社を含む場合、保険会社分は含まれない。

## 1 欧州の協同組合銀行の多様性

### (1) 協同組合銀行のシステム

欧州の協同組合銀行は、一般にローカルバンクと呼ばれる単位協同組合（以下「単協」という）とその連合会から構成される。単協，地方レベル，全国レベルの連合会から成る三段階制をとるケースもあれば，地方レベルがない二段階制のケースもある。また，連合会が事業部門（地方銀行，全国銀行）と協会（地方協会，全国協会）に分かれていることも多い。さらに同一の銀行グループであっても，国内の地方分権制度や，合併等により，地域によって二段階，三段階が混在しているケースもある。

事業面についてみると，通常，単協がリテールバンクとしての機能を担い，地方銀行や全国銀行は大企業貸出や国際業務を担当するほか，保険やアセットマネジメントの子会社を保有しているのが一般的で，単協がその商品の販売を担当する。

さらに，事業が単協レベルで完結して事業連合会を持たないイタリアの庶民銀行のような例もある。庶民銀行には，庶民銀行協会という

全国協会が存在するが，これは庶民銀行の利害を代表する機能のみを担っており，事業活動は一切行わない。イタリアの庶民銀行は，個々の銀行の規模が比較的大きく，日本の地銀や第二地銀が協同組合の形式をとっているというのがイメージとして近いように思われる。

### (2) グループにおける事業戦略決定の方法

単協と連合会を1つのグループとしてみた場合，歴史的な背景や，国の金融行政のあり方の違い等によって，グループとしての一体性の強さには大きな差がある。<sup>(注3)</sup>

例えば，オランダのラボバンク・グループやフィンランドのOPポヒョラ・グループは，グループで1つの銀行免許を与えられており，法律でグループとして連結決算を行うことが義務付けられている（第2表）。フランスのクレディ・アグリコル・

第2表 各協同組合銀行グループの段階制とグループでの連結決算の実施状況

	事業における段階制	グループでの連結決算
オランダ ラボバンク・グループ	ローカルバンク→ラボバンク・ネーデルランド	義務付けられている
フィンランド OPポヒョラ・グループ	ローカルバンク→ポヒョラ銀行	義務付けられている
フランス クレディ・アグリコル・グループ	(地区金庫)→地方金庫→CASA(地区金庫は出資の管理機能のみで実質的に事業は行っていない)	基本は地方毎。CASAが地方金庫の25%を保有しているためCASAグループとして地方金庫と持分法で連結。グループ全体の連結決算も公表
ドイツ 協同組合銀行グループ	ローカルバンク→(WGZ)→DZバンク(WGZは一部地域のみ)	2003年以降自発的にグループ全体の連結財務諸表を公表
オーストリア ライフアイゼンバンク・グループ	ローカルバンク→地方銀行→RZB	行っていない
イタリア BCCグループ	ローカルバンク→ICCREA(2つの独立自治県には県の中央銀行あり)	行っていないが、今後自発的に作成する予定

グループは、銀行免許は地方金庫ごとに与えられているが、会計規則委員会規則で認められたグループでの連結決算を実施している。

上記のグループでは、格付け機関からもグループとしての格付けを取得しており、グループ格付けの要件とされるグループとしての事業戦略を策定し、明示している。オランダのラボバンク・グループの場合は、グループは「オランダにルーツを持つグローバルな食料・農業のための銀行」を目指すとし、オランダのオールファイナンス市場（総合金融市場）におけるポジションの強化、国際的な食料・農業銀行として海外に拡大を続けること、グループの子会社間の成長と統合の3つの成長分野に焦点を当てることをグループの戦略として明確に示している。

フランスのクレディ・アグリコル・グループでは、全国協会（FNCA）が顧客獲得数目標などグループの長期的な計画を策定し、それに沿って全国銀行（CASA）が年ごとの業務上の計画を作成する。例えば、保険についてはこの商品を中心に販売する、モバイルバンキングについてはこのような企画を実施するという提案をCASAが地方金庫に対して行い、地方金庫はそのなかから実施するものを選択する。そして、地方金庫の実績はCASAがモニタリングするという仕組みが構築されている。

一方、オーストリアのライフアイゼンバンク・グループやイタリアのBCCグループでは、単協ごとに銀行免許が与えられてお

り、扱う商品の選定を単協や地方銀行単位で行うなど事業面での独自性が強い。グループとしての統一的な事業戦略は策定されていないようであるし、連結決算も行われていない。

しかし、同じく個別の単協に免許が与えられているドイツの協同組合銀行グループは、顧客が金融機関を選択する際に格付けが重視されるという状況下では、グループ全体で格付けを取得することにより、単協も格付けを取得し競争力を強化する必要があると判断した。<sup>(注5)</sup> グループ格付けの取得には共通の戦略と共同のマーケティング活動の実施が求められているが、同グループでは01年からグループ全体の統一戦略の策定を開始し、全国中央会のなかに統一戦略を実施するための専門委員会を設置した。さらに04年からグループでの連結決算書を自発的に作成、公表し、05年からグループ格付けを取得している。イタリアのBCCグループでも、ドイツの事例を参考にグループでの格付けを取得することを目指しており、今後は連結決算等を行う予定である。

もちろん、個々の単協はそれぞれが独立した経営体であり、グループで統一的な戦略をとり一体性を強めたとしても、単協は組合員の意思決定により運営が行われている。また、フィンランドのOPポヒョラ・グループの年次報告書が述べるとおり、グループでの戦略決定には中央機関が主導的な役割を果たすが、内部で多くの意見交換を行ったうえで決定しており、グループが一体となって戦略を策定するのが

一般的であるとみられる。

(注3) 本稿では触れていないが、一体性の評価にはグループ内組織の経営破綻を防ぐための相互援助制度も重視されている。そうして点については、斉藤(2008)を参照されたい。

(注4) ラボバンク・グループの場合は民法典、金融監督法、OPポヒョラ・グループの場合は協同組合銀行およびその他の協同組合信用機関に関する法律による。

(注5) 斉藤(2006)

### (3) 業容の拡大

欧州において協同組合銀行は平均すると各国で約20%のシェアを有しているが、特にフランスでは協同組合銀行グループが4つも存在するため、合計で6割以上のシェアを占める。各協同組合銀行グループが各国の預金市場でどの程度のシェアを有しているかをみると、オランダではラボバンクが39.0%、フィンランドではOPバンクが32.7%、オーストリアではライフアイゼンバンクが27.8%、フォルクスバンク7.1%、フランスではクレディ・アグリコルが25.0%、クレディ・ミュチュエル12.4%、イタリアでは庶民銀行が21.9%、BCC8.4%、ドイツでは信用協同組合銀行が15.8%を占めている。<sup>(注6)</sup> 協同組合銀行は商業銀行に比べて店舗数が多く、リテールを中心とした預貸金市場に強いというのが伝統的な姿であった。

加えて、欧州では日本に比べて早くから銀行における投資信託や保険商品の販売が認められており、協同組合銀行も多様な商品の販売に積極的に取り組んでいる。例えば、フランスでは生命保険の販売で銀行が6割以上のシェアを占めているが、なかで

モクレディ・アグリコル・グループが最大のシェアを有している。一般に損害保険よりも生命保険の販売において銀行の占めるシェアが高いが、後述するようにフィンランドのOPポヒョラ・グループは買収によって損害保険業務を強化、またクレディ・アグリコル・グループでも損害保険の販売に一層力を入れるようになってきている。つまり、預貸金だけでなく多様な金融商品の販売において市場シェアを高めることを目指しているのである。

こうした総合金融戦略の強化はある程度どの協同組合銀行グループにもみられる動きであるが、近年ではグループの全国銀行が国外のリテール市場にも進出するという動きが目立つようになってきている。

例えば、フランスのクレディ・アグリコル・グループの全国金庫CASAは、06年にギリシャの国内第4位のエンポリキ銀行、07年にイタリアのバンカインテーザ(現インテーザサンパオロ)からカリパルマとバンカ・ポポラーレ・フリウラドリアを買収し、両国でリテールバンキング業務を開始した。また、オランダのラボバンク・グループは前述のとおり国際的な食料・農業銀行として海外に拡大を続けるという目標を掲げており、全国銀行ラボバンク・ネーデルランドはオーストラリア、ニュージーランド、アイルランド、アメリカ、インドネシアなど様々な国で主に農業・農村部門を中心としたリテールバンキング業務に進出している。

欧州の協同組合銀行グループは、国内の

預貸金業務から保険等の多様な金融商品の販売へ、さらに一部のグループは、全国銀行を通じて国外のリテールバンキング業務へとその業容を拡大しているのである。

(注6) 2006年末データ。European Association of Cooperative Banksの資料による。

## 2 具体的な事業戦略の事例

ここでは、買収によって損害保険業務の強化を図ったフィンランドのOPポヒョラ・グループと、積極的に中東欧への進出を行っているオーストリアのライフアイゼンバンク・グループの事例を紹介したい。

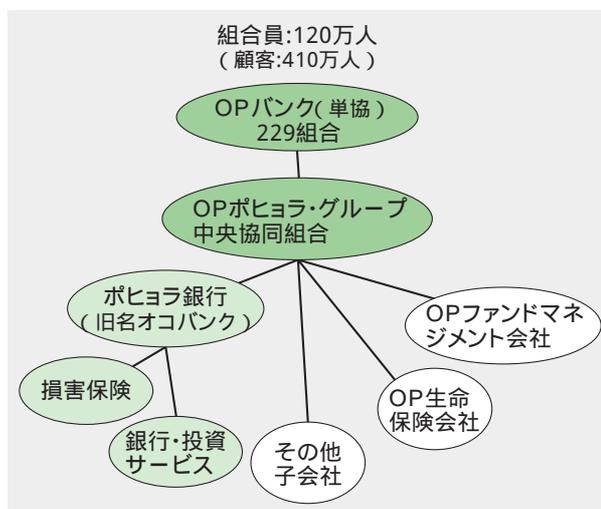
### (1) OPポヒョラ・グループにおける 保険業務への取組み

フィンランドのOPポヒョラ・グループは、OPバンクと呼ばれる229の単協とOPポヒョラ・グループ中央協同組合という中央機関の二段階制をとる(第1図)。中央協同組合は、中央機関としてグループの戦略の決定、単協の監督、商品やサービス、販売チャネルの開発を行うほか、グループの全国銀行であるポヒョラ銀行や、OP生命保険等の子会社の株式を保有している。

ポヒョラ銀行は、かつてはオコバンク(OKO Bank)という名称であったが、05年9月に国内最大の保険会社であったポヒョラ保険を買収して子会社化しており、統合をより強くイメージづけるため08年3月から名称を変更した。

もともと同グループ内にはOP生命保険

第1図 OPポヒョラ・グループの構造



資料 ポヒョラ銀行プレゼンテーション資料をもとに作成

という保険会社があり、OPバンクではOP生命保険の商品を販売していた。一方、損害保険については顧客の好みに応じてFenniaグループあるいはLocal Insuranceグループのどちらかを紹介するという方式をとり、グループ内には損害保険子会社を有していなかった。

そこで、全国銀行であるオコバンクが損害保険で国内第1位のポヒョラ保険を買収することによって、グループとして本格的に損害保険業務に参入したのである。現在、ポヒョラ保険はポヒョラ銀行(旧オコバンク)の子会社として運営されており、同社の07年の損害保険市場におけるシェアは約27%であった。また、ポヒョラ保険の保有していた生命保険子会社はOP生命保険に統合されたが、これによりOP生命保険の市場シェア(保険料ベース)は05年時点の20.0%から07年には30.8%へと上昇し、国内第3位となった。

ポヒョラ保険の市場シェアは非常に高いが、OPバンクにおけるポヒョラ保険商品の販売はまだ始まったばかりである。同グループでは、OPバンクの利用者に保険商品を、ポヒョラ保険の利用者に銀行商品の提供を行うため、双方の商品を扱う店舗を300店に増やすことを目標にしており、07年末時点では279店まで達成している（第3表）。

OPポヒョラ・グループの場合、預貸金市場では3割以上のシェアを有しており、この分野単独でシェアを伸張していく余地はそれほど大きくなかったとみられる。そこで、グループ内で子会社を保有していなかった損害保険業務に本格的に参入するため、買収という戦略をとったのである。これにより一気に損害保険での市場シェアを獲得したが、銀行商品と保険商品のクロスセルの余地はまだ相当大きいと考えられる。05年末に同グループの利用者合計（396.5万人）のうち銀行と保険商品の両方を利用している人の割合は17.8%であり、07年末には408.7万人のうちの22.0%に上昇したが、まだ銀行商品しか利用していない人は234.4万人もいる。同グループではこれらの人にポヒョラ保険の商品を販売する

第3表 OPポヒョラ・グループのサービスネットワーク

	2005 年末	2006 年末	2007 年末
銀行商品と保険商品の取扱い場所	783	670	630
銀行商品のみ	674	466	335
保険商品のみ	103	29	16
両方	6	175	279

資料 OPポヒョラ・グループの2006年 2007年アニュアルレポートより作成

ため、OPバンクの販売体制の強化に努めている。

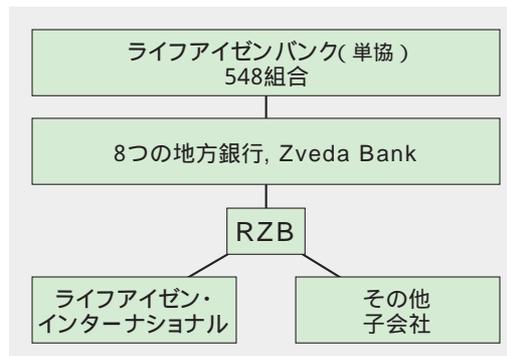
(2) ライフアイゼンバンク・グループにおける全国銀行RZBの中東欧進出

a 高いシェアを持つ国内リテール業務

オーストリアのライフアイゼンバンク・グループは、548のライフアイゼンバンク（単協）<sup>(注7)</sup>、8つの地方銀行、そしてRZB（Raiffeisen Zentralbank）の三段階により構成されている（いずれも2007年末時点、第2図）。前述のとおり同グループは、グループで事業戦略を決定したり連結決算を行ったりしておらず、提供する商品や金利についても全国一律ではなく、それぞれの単協が独自に決定している。RZBによれば、分権度の高い三段階制について、内部での意見調整や統一には時間や労力が必要ではあるが、分権度の高さが国内における競争力のもとであると考えており、今後数年の間に現在のシステムを変更する予定はないとのことであった。

07年末時点の単協の組合員数は170万人でオーストリアの人口の約20%、店舗数は

第2図 ライフアイゼンバンク・グループの構造



資料 RZB2007年アニュアルレポートより作成

1,702店で銀行の店舗数の約44%を占める。口座保有者数でみた場合のシェアは39%、メイン口座として利用している顧客のシェアでは34%を占め、いずれも第2位の貯蓄銀行のシェア(29%、23%)を大きく上回<sup>(注8)</sup>っている。

(注7) 8つの地方銀行以外に、ケルンテン州内のスロベニア人のためのZveda銀行が存在するが他の地方銀行に比べると規模が相当に小さく、その業務の多くをケルンテン地方銀行が代行している。

(注8) 2006年のデータ。RZBのプレゼンテーション資料による。

#### b 積極的に中東欧に進出するライフ アイゼン・インターナショナル

グループの全国銀行RZBは、86年にハンガリーに進出して以来、中東欧(ロシアを含む)におけるリテールバンキング業務を積極的に展開している。91年には中東欧での業務のための持株会社を設立し、その持株会社は今日ではライフアイゼン・インターナショナルという名称になっている。07年末現在15か国の16銀行がライフアイゼン・インターナショナルの傘下にある。

RZBは、中東欧の金融市場の魅力として、3億5千万人の人口、EU諸国を上回る高いGDPの成長率、銀行サービスへの需要の急速な拡大、民営化などによって進出の機会があることを挙げている。については、中東欧諸国では初めて車を買う人が多く、既に持っている車を買替える人が多いオーストリアに比べて、消費財へのローン等が伸びる余地が非常に大きいのだという。

こうした経済的な要因に加えて、距離的

に近接する中東欧諸国との歴史的な関係も進出の動因となっている。オーストリアで最初のライフアイゼンバンクは、当時はオーストリア領土であった現在のスロベニアに設立されており、中東欧諸国のなかには100年前にライフアイゼンバンクが存在していた国もある。「ライフアイゼンのような」という言葉が「安全な」の比喩に使われる国もあり、ライフアイゼンにネームバリューがあったということである。

中東欧諸国への進出当初は、買収したい銀行がなかったために進出国で自ら銀行を設立していたが、国営銀行の建て直しが行われる等買収の機会が増えたため、00年以降はほとんど買収によって進出している。

中東欧におけるリテール(個人と中小企業)の顧客数は、年々増加し07年末には1,360万を超えた。買収で顧客数が大幅に増えたというケースもあるが、買収後の業務の拡大によって新規顧客を獲得する方が多い。07年には中東欧諸国においてほぼ1週間に1店舗の割合で支店を開設し、1か月に約10万人の新規顧客を獲得した。

こうした中東欧諸国への進出の結果、ライフアイゼン・インターナショナル(傘下銀行分を含む連結決算)の総資産は、96年の14億ユーロから07年には727億ユーロへと増加している。ライフアイゼン・インターナショナルを含むRZBの連結決算書(単協・地方銀行は含まない)をみると、07年末の総資産は1,374億ユーロで前年比19.5%増であった。07年のRZBの税引前利益の地域別構成をみると、オーストリア国内は

21.7%であり、中欧27.1%、南東欧が27.7%、CIS（バルト三国を除く旧ソ連諸国の共同体）が24.0%を占めている。

また、RZB（ライフアイゼン・インターナショナルとその傘下銀行を含む）の職員数は、中東欧への進出開始前の80年代には約1,000人であったが、07年末には61,351人へ増加した。06年末からは5,917人増加したが、うちRZB単独での増加分は182人（13%）であり、07年末のRZBの職員数は1,598人となった。ヒアリングのために訪れたRZBの本店では、年々職員数が増大するため、周辺のビルの買収と拡張工事が続いているとのことであり、東欧からの多数の訪問者が行き交う等、独特の熱気が感じられた。

#### c 国内リテール業務と国外リテール業務との関係

国外のリテールバンキング業務は、全国銀行のRZBが持株子会社のもとで行っているものであり、オーストリア国内で単協が行っているリテールバンキング業務とは直接的に関係しない。進出先でも、「ライフアイゼンバンク」という名称を利用しているため混乱しやすいが、進出先では協同組合ではなく、株式会社形式で銀行を運営している。国外業務からの収益はライフアイゼン・インターナショナルの過半を保有するRZBを通じて、RZBの株主である地方銀行にも還元されている。

同グループも国内では高いシェアを有しているが、かつオーストリアが小国である

がゆえにマーケットそのものが小さい。グループが成長するために地理的歴史的に関係の深い中東欧に目を向けたのであるが、進出が比較的早かったために、先駆者メリットを享受しているものとみられる。

オーストリアには、農村信用組合を起源とするライフアイゼンバンクのほかに、商工業系の協同組合銀行であるフォルクスバンクが存在し、7～10%程度のマーケットシェアを有している。ドイツでは、ライフアイゼンバンクとフォルクスバンクが70年代に統合し現在では1つのグループを形成しているが、RZBによれば、それぞれの市場は十分に大きいため、今後も両者が統合することは考えていないとのことである。ドイツと同様の道をたどる必要があるわけではないが、国外リテールバンキング業務での大きな成長が国内での統合に向かわない要因の1つではないかと考えられる。

#### (3) 全国銀行あるいはその子会社の株式市場への上場

OPポヒョラ・グループの保険会社の買収やRZBの中東欧での銀行買収のための資金調達は、株式市場を通じて行われた。欧州では、単協はもちろん協同組合であるが、地方銀行や全国銀行は株式会社形式をとることも多く、グループ内の専門子会社は一般に株式会社形式で設立される。それらの株式をグループ内で過半数を保有した上で、株式市場に売り出し、上場するのである。

OPポヒョラ・グループの場合、旧オコ

バンクの株式は89年に上場された。オコバンクの株式はA株式とK株式に分かれており、A株式はヘルシンキ株式市場に上場されている。一方K株式は、グループ内でしか保有することができないが、A株式に転換することも可能である。総会ではA株式の保有者の議決権が1票であるのに対して、K株式の保有者は5票を与えられるが、株式に対する配当率はA株式が常にK株式を最低1%ポイントは上回るようになっていく。

07年末現在、A株式は株式全体の78.5%を占めている。A株式とK株式をあわせた保有率は、中央協同組合が29.9%、OPバンクが合計で13.2%であるが、議決権ベースでは、中央協同組合が56.9%、OPバンクが12.6%と、グループ内で過半数を占めている。

同行は、ポヒョラ保険を約20億ユーロで買収したが、そのうち約7億2,500万ユーロを増資によって調達した。

一方、RZBは05年に子会社であるライフアイゼン・インターナショナルの発行済株式の30%を売り出し、上場した。これは00年以降、中東欧への進出が買収に切り替わったが、買収のために一時に多額の資金調達を行う必要性が高まったためであるとみられる。07年にも増資を行ったため、RZBのライフアイゼン・インターナショナルの株式保有率は現在では68.5%とやや低下した。上場時には32.5ユーロだった株価は、07年の間には92ユーロ～123.9ユーロの値をつけた。

このほか、クレディ・アグリコル・グループの全国銀行CASAの株式も上場されている。<sup>(注10)</sup>08年7月30日現在では、グループ内の株式保有率は54.4%、役員保有分5.3%、金庫株0.4%であり、39.9%を外部の投資家が保有している。

一方で、先に述べたとおり、積極的に海外進出を行っているラボバンク・グループの全国銀行ラボバンク・ネダーランドはこうした資金調達には消極的である。そもそもラボバンク・ネダーランドは協同組合形式をとっているため、株式会社に転換しなければ株式の上場を行うことはできない。同行によれば、優先出資等の発行による資金調達には法的な制約もあり限界があるが、それを超えてまでの大規模な買収は同行の戦略ではないという。したがって、海外への進出も、農業・農村分野に絞ったかたちでしか行わないのである。

(注9) ドイツ協同組合銀行の全国銀行DZバンク、オーストリアのライフアイゼン銀行の全国銀行RZBと地方銀行の半数は株式会社形式である。

(注10) 上場時の経緯については齊藤(2001)

### 3 協同組合らしさを 発揮するために

#### (1) 増大するグループ構造の複雑性

先に挙げた協同組合銀行グループでは、全国銀行あるいはその子会社の株式を上場することによって、グループ内に協同組合形式の単協と上場株式会社という2つのタイプの組織を含む「ハイブリッド銀行グループ」化が起こった。<sup>(注11)</sup>Oryほか(2006)に

よると、協同組合グループ内部に上場された企業が存在することは、株主と協同組合の組合員という異なる目的や関心を持つ所有者 - 資本供給者の間での利害のコンフリクトを招く可能性がある。つまり、株主の金銭的な利益を最大化するという目的のために、グループ内で単協に対しても株式会社の銀行に匹敵するROEを求めたり、単協の店舗統廃合等の事業の合理化、収益性の高い事業推進を行うようになる可能性があり、これらが相互扶助という協同組合の価値感の維持と矛盾することが懸念されているのである。

これに対して、協同組合銀行グループからは、単協においては組合員によって意思決定が行われており、全国銀行あるいはその子会社の株式が上場されているからといって「ハイブリッド」と呼ばれるには当たらないという反論もある。<sup>(注12)</sup>

事業の合理化や収益性の高い事業への進出は、他業態との競合激化に対応するうえでは取りまざるを得ない課題でもあり、グループ内の株式会社の存在はそれを増幅させているに過ぎないとも考えることも可能である。

しかしいずれにせよ、協同組合銀行グループでは、指摘されているグループ構造の複雑性を解消するために、単協が協同組合というステータスを捨てることは考えていないようである。むしろ多くの協同組合銀行グループでは、協同組合性をいかに維持し、さらに強めていくかという点に焦点を当てている。

(注11) Oryほか(2006)

(注12) 08年2月にブリュッセルで開催されたEACBコンベンションにおけるクレディ・アグリコル・グループの全国協会(FNCA) Jean-Marie Sander氏の発言

## (2) 組合員数の拡大と関係の強化

欧州のほとんどの国ではいわゆる員外利用規制はなく、組合員にならなくても単協の銀行サービスの利用は可能であるし、非組合員の利用量にも制限はない。そのため、顧客数の増加に比べて組合員数はそれほど増えず、顧客に対する組合員の割合が非常に低い銀行グループもある。近年では、協同組合であるからには基盤である組合員を拡充しなければならないという認識が強まり、組合員の増強に取り組むケースが増えている。

フィンランドのOPポヒョラ・グループでは、99年から一定の取引額を超える組合員に対する「ボーナス」を与える制度を導入した。当初はボーナスを口座引落とし等の手数料の支払いに利用できるだけであったが、03年からは現金で受け取ることも可能になった。現在では、住宅ローン、学費ローン、自動車ローン、クレジットカードによる借入れ、当座預金、OPグループの投資信託等による月々の取引額が5,000ユーロを超えると、その額に応じてボーナスを受け取ることができ、これを各種手数料や法務サービスへの支払い、ポヒョラ保険の商品の保険料支払いに利用することができるほか、現金化することもできる。07年までは、年間10万ユーロの取引があった場合のボーナスの額は118.8ユーロであったが、

08年からは250ユーロへと引き上げられている。

06年にはグループが組合員に支払ったボーナスの額は4,800万ユーロだったが、07年には8,300万ユーロへと急増した。うち、4,900万ユーロは各種の支払にあてられ、現金化されたのは800万ユーロ（前年は900万ユーロ）であった。00年末に87万5,000人だった組合員数は07年末には約120万人まで増加しており、ボーナス制度が奏功しているとみられる。ボーナスは組合員のみが受けられるサービスであるが、組合員には100ユーロの出資をすればなることができ、単協の総会において一人一票の議決権を行使することができる。同グループでは、出資に対する配当はできるだけ低くする一方で、取引量に応じて還元を行う協同組合の利用高配当に相当する「ボーナス」の充実化を図っているのである。

ラボバンク・グループは、他の協同組合銀行に比べても組合員の比率が低く、基盤が脆弱化しているとの危機感から00年に組合員増強運動を開始した。同グループでは、ラボバンク・ネーデルランドが、配当率が有利な組合員証券を発行し、これを購入できるのは単協の組合員と職員のみ限定した。<sup>(注13)</sup>また、組合員は保険会社インターポリスの一部の保険商品を割引価格で購入できるというメリットもある。こうした取組みもあって、組合員数は50万人から170万人まで増加した。これらの組合員は、総会で一人一票の議決権を持つ。

ヒアリングによると、組合員数はある程

度増えたので、現在では数を増やすことよりも組合員と単協との関係性を高めることに焦点をシフトさせている。具体的には、組合員が出席する通常の総会に加えて、30～50名からなる組合員の代表と経営陣とが話し合いの場を持つ組合員協議会制度の導入を進めており、既に170の単協のうち104組合で導入されている。こうした協議会のほかにも、組合員の集会在各単協で開催されており、筆者が訪問したアムステルダムの単協では、ちょうど訪問した日の夜に「組合員の夕べ」が催される予定であった。単協の経営や管理についての報告や、企業経営者が起業家にアドバイスするネットワークについての報告が行われる会合であり、100～150名の組合員の出席が見込まれていた。こうした会合を年に3、4回行うことにより、地域社会におけるラボバンクの役割を伝えるとともに、組合員と単協、あるいは組合員相互の関係を強化しようとしている。

フランスのクレディ・ミュチュエル・グループでは、組合員に対する経済的な恩典は特になくのことだが、組合員になれば単協の意思決定に参加できることを強調することによって、組合員を獲得している。単協によっては、組合員の決定に基づいて、経済的な困難を抱える組合員を支援するための基金を作っているケースもあり、そうした相互扶助的な活動に参加できること、あるいは組合員になれば単協の職員と親しい関係を築けることに魅力を感じる人もいるのだという。同グループでは、顧客に対

する組合員の比率を現在の60%から100%にすることを目標にしており、07年の1年間に19万3,000人の新規組合員を獲得した。

欧州では、地域発展、雇用創出、社会の結びつきの強化、金融排除の防止において、協同組合銀行が重要な社会的役割を果たしている<sup>(注14)</sup>と認識されている。その設立起源から、協同組合銀行は地域社会との結びつきが強かったのであるが、こうした機能は、企業の社会的責任への関心が高まるなかで改めて見直されるようになってきていると考えられる。協同組合銀行側でも、自らの強みは組合と組合員との密接な関係であると認識し、組合員が協同組合の活動に積極的に関与し、それを通じて地域社会に貢献することを奨励している。欧州協同組合銀行協会のギデ事務局長によれば、組合員が受身の存在ではなく能動的に活動し、地域社会と協同組合銀行の間に橋をかけるようなイニシアティブが「ブリッジ・イニシアティブ」と呼ばれ、欧州の協同組合銀行では重視されるようになってきているという。

(注13) 同商品 (Membership Certificate の場合) は、国債の10年物の過去3か月の平均利回りプラス1%の配当が支払われる。

(注14) OECDでは、07年10月にFinancing Local Development: Understanding the Role of Mutual Credit and Co-operative Banks (地域発展への資金供給 相互信用と協同組合銀行の役割理解)と題する会議を開催した。また欧州委員会は、08年3月にFinancial Services Provision and Prevention of Financial Exclusion (『金融サービスの提供と金融排除の防止』)と題するレポートを刊行したが、そのなかで協同組合銀行、貯蓄銀行、郵便銀行は、一般の銀行よりも排除されがちな人に対する新しい商品やサービスの提供に、より積極的であると位置づけた。欧州の協同組合銀行の地域貢献

活動については、重頭(2007)も参照されたい。

## おわりに

以上みてきたとおり、欧州の協同組合銀行グループのなかでも資産規模の大きいグループでは、大規模な買収も含めて、一見すると商業銀行と変わらない事業戦略をとっている。EUの市場統合により、商業銀行の合併が国境を超えて進展するなかで、協同組合銀行グループも国内のリテールバンキング業務中心の伝統的な姿にとどまっていることは難しくなっていると考えられる。こうした動きのなかで、資金調達のためにグループの全国銀行やその子会社の株式の一部を株式市場に上場するケースもあり、協同組合銀行グループが市場に包摂されつつあるようにもみえなくもない。

しかし、グループ内に協同組合形式と株式会社形式の事業体が混在し、グループ構造の複雑さが増大するという状況を、株式会社への転換や、協同組合らしさを薄めることによって解消しようという傾向はみられないように思われる。むしろ、協同組合らしさを追求することが商業銀行との差異化につながると考え、組合員数を増やし、さらに組合員と単協との関係性を強化しようという動きが進んでいる。こうした現況をみると、業容がどれほど拡大し、連合会レベルでは多様な手法がとられるようになったとしても、単協の基盤は組合員であることは変わらず、地域とのつながりといった協同組合らしさがグループとしてのアイ

デンティティに根付いているということが改めて認識される。

<参考文献>

- ・井上有弘(2008)「欧州協同組合銀行グループの経営展開 - 再編による効率化を経て「製販分離」の国際展開へ - 」『信金中金月報』3月
- ・大川大悟(2007)「欧州協同組合金融機関の東方拡大戦略 - オーストリアの事例 - 」国際金融情報センタートピックスレポート：欧州全域(ブラッセル事務所作成), 11月
- ・斉藤由理子(2001)「CNCAの株式上場計画について」『農林金融』10月
- ・斉藤由理子(2006)「グループ格付を取得したドイツ協同組合銀行グループ」『農林金融』1月
- ・斉藤由理子(2008)「欧州の協同組合銀行グループ

の相互援助制度と一体性 - ドイツ, オランダを中心に」『農林金融』6月

- ・重頭ユカリ(2007)「フランスの協同組合銀行と連帯ファイナンス機関ADIEの連携 協同組合銀行のCSRの一部として」『農林金融』1月
- ・重頭ユカリ(2008)「欧州協同組合銀行協会(EACB)について」『農中総研 調査と情報』5月
- ・Ory, Jean-Noel, Gurtner, Emmanuelle and Jaeger, Mireille (2006) "The Challenges of Recent Changes in French Cooperative Banking Groups", *Revue Internationale de L' Economie Sociale*
- ・Sherwin-Smith, James and Weil, Mark (2008) *Co-operative Bank: Customer Champion*, Oliver Wyman

(主任研究員 重頭ユカリ・しげとうゆかり)

