

フィンランドの協同組合銀行 OPフィナンシャルグループ

—長期的な観点からみた環境変化への対応—

主席研究員 重頭ユカリ

〔要 旨〕

フィンランドの協同組合銀行OPフィナンシャルグループは、預貸金においても損害保険においても同国最大のシェアを占めている。

同グループの長期的な取組みをまとめると、①組合員に取引額に応じて各種手数料等に利用できる「ボーナス」を付与し、組合員数を大幅に増やした、②国内最大手の損害保険会社の買収により、損害保険市場を獲得するとともに、クロスセルによって預金や生命保険のシェアを拡大した、③非常に早い段階から業務の電子化を進めていた、の3点が挙げられる。さらに金融危機後は、銀行に対する規制強化に対応するため、グループの構造やガバナンス、業務のあり方を柔軟に変更している。

目 次

はじめに

1 OPフィナンシャルグループの概要

- (1) フィンランドの金融市場の特徴
- (2) OPフィナンシャルグループの歴史的経緯
- (3) 現在のOPフィナンシャルグループの構成

2 OPフィナンシャルグループの主要な取組み

- (1) メリットの拡充による組合員増強
- (2) 買収による損害保険市場の獲得とクロスセル

- (3) 早くから進んでいた業務の電子化

3 銀行に対する規制強化への対応

- (1) ポヒョラ銀行（旧オコバンク）の上場廃止
- (2) 中央機関OP協同組合のガバナンスの見直し
- (3) 業務の効率化

おわりに

はじめに

フィンランドの協同組合銀行OPフィナンシャルグループは、同国最大の銀行である。国内の預金シェアは38.4%と、欧州の主要な協同組合銀行のなかでも最も高い水準となっている。

同グループでは組合員には利用に応じて「ボーナス」を付与する制度を設け、それを活用しながら損害保険と銀行商品のクロスセルに取り組むなど、総合的に金融商品を提供する協同組合銀行として参考になる点がある。筆者は2000年、08年に続き、19年2月に同グループを訪問しヒアリング調査を行う機会を得たので、その内容も踏まえ、同グループの取組みを長期的に概観してみたい。

1 OPフィナンシャルグループの概要

(1) フィンランドの金融市場の特徴

OPフィナンシャルグループについて論じ

る前に、フィンランドの金融市場の特徴について簡単にまとめる。

第1表は、フィンランドと、協同組合銀行のシェアが高いフランス、ドイツ、オランダを比較した表である。フィンランドの国土面積はドイツと同程度だが、人口は551万人とドイツの15分の1しかなく、人口密度は他の3か国に比べると非常に低い。

また欧州中央銀行（ECB）が公表する、全銀行の総資産に占める上位5行の割合（18年）というデータをみると、フィンランドは81.6%とEU加盟国28か国中6番目に高く、大手行への集中度が高い。

フィンランドでOPフィナンシャルグループに次いで規模の大きいノルデア銀行は、デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデンの銀行が合併してできた銀行で、上記4か国で大きなシェアを占めている^(注1)。3番目に大きいダンスケ銀行も、デンマーク最大の銀行が北欧諸国の銀行と合併してできた銀行である。つまり、北欧諸国では「汎北欧」の銀行が各国で大きなシェアを占めるなか、フィンランドではOPフィ

第1表 フィンランドの特徴

(単位 万人、万km²、人/km²、%)

	人口 a	国土面積 b	人口密度 a/b	全銀行の 総資産に 上位5行が 占める割合 c	インターネット バンキング 利用率 d
フィンランド	551	33.8	16	81.6	89
フランス	6,693	54.9	122	47.8	63
ドイツ	8,279	35.8	232	29.1	59
オランダ	1,718	4.2	414	84.7	89

資料 Eurostat、世界銀行、ECB

(注) 1 人口は、Eurostatの18年1月1日現在のデータ、フランスは速報値。

2 面積は、世界銀行World Development IndicatorsのSurface area(18年)。

3 割合は、ECBのShares of the 5 largest CIs in total assets(18年)。

4 利用率は、EurostatのIndividuals using the internet for internet banking(18年)。

ナンシャルグループが地域に根差した銀行として大きな存在感を持っている。

さらに北欧諸国に共通する特徴として、個人のインターネットバンキングの利用率の高さが挙げられる。利用率は、フィンランド、デンマークがオランダとともに89%とEU加盟国で最も高く、次いでスウェーデンの84%となっている。丹羽（2000）は、既に90年代後半にフィンランドの電子決済比率が他国に比べると突出して高かったことを指摘し、通信市場の規制緩和により通信コストが非常に低く、インターネットが早くから広く普及していたことを要因として挙げている。

（注1）ノルデア銀行は、18年に本店をスウェーデンからフィンランドに移転した。ダンスケ銀行の本店はデンマーク。

（2）OPフィナンシャルグループの 歴史的経緯

次に、OPフィナンシャルグループの現在の特徴が形成された過程についてまとめてみたい。

a 創設から成長へ

現在のフィンランドは生活水準の高い国というイメージがあるが、協同組合銀行が創設された1900年代初めごろは欧州の中でも貧しい国であった。フィンランドの協同組合運動の始祖とされるGebhardは、ドイツでライフアイゼンの思想について学び、帰国後に協同組合運動を推進したが、経済状況の厳しさから貸付の原資を組合員からの預金で集めることは難しかった。そのた

め、Gebhardらは協同組合に資金供給するための全国機関を設立し、政府から資金を借り入れたり補助金を受けたりするという解決策を模索した。

その方向性は政府からも支持され、1902年5月に中央貸付基金（後のオコバンク）が創設され、農業者に融資を行うため、農業者が運営する信用協同組合向けに国の資金を供給することとなった。オコバンクは政府と密接な関係を持ち、オコバンクの職員が地域の状況などを調べたうえで信用協同組合が設立された。

しかし、そうした状況のなかでも地域の組合はライフアイゼンモデルに忠実であり、組合員数は20人から50人の小さい規模で設立され、選挙で選ばれた無報酬の理事たち^{（注2）}が経営をとりしきった。

またフィンランドは1917年にロシアから独立したが、協同組合運動は国家独立にも貢献した。ロシア革命の後、協同組合運動は国家の支援を受けて急速に拡大し、経済的、社会的な成長の重要な要素となった。^{（注3）}1928年には信用協同組合の監督に責任を持つ中央協会（後に中央協同組合、OP協同組合に名称変更）が設立され、信用協同組合の中央銀行としての役割を果たすオコバンクと連携しながら業務を拡大した。

その後は政府からの自立も進み、1960年代以降は市場シェアを伸ばした。70年の新しい銀行法により、信用協同組合は他の銀行と同様の位置づけを与えられ、協同組合銀行（以下、単位組合については「ローカルバンク」という）となった。88年に貯蓄銀行

の中央銀行であるSKOP銀行が新規株式を公開しヘルシンキ証券取引所に上場したの
に続き、89年にオコバンクも同取引所に株
式を上場した。^(注4)

(注2) Kuusterä (1999) 444頁

(注3) Di Salvo, Lopez & Schraffl (2010) 163頁

(注4) Pohjola Bank plc (2015) によれば、オコ
バンクは1945年から有限責任会社の形態をとる。

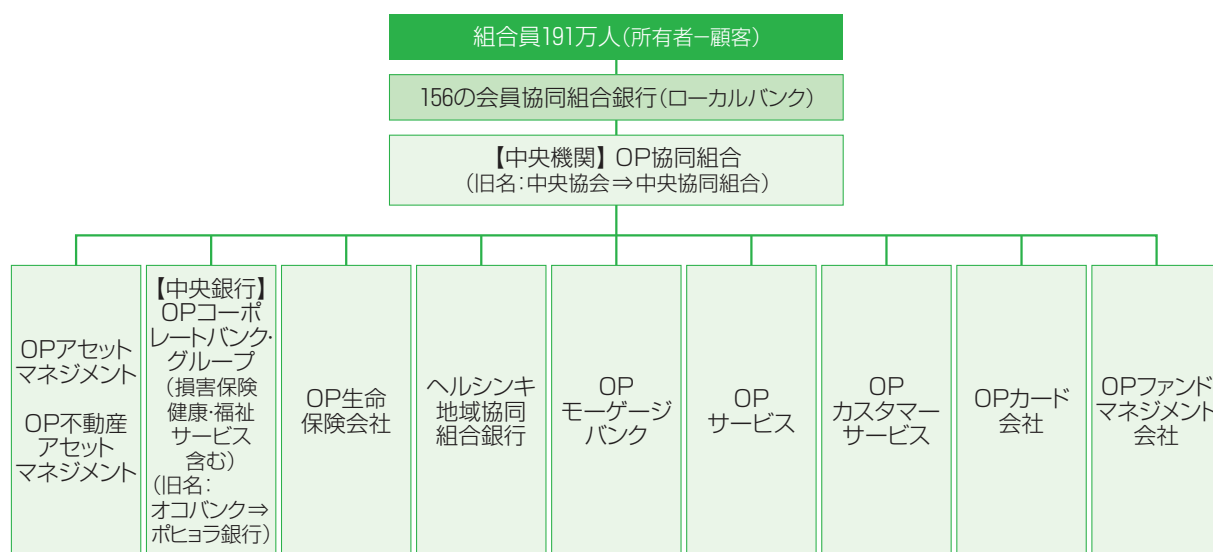
b フィンランドの銀行危機

しかし90年代に入ると、不況とソビエト連邦の崩壊によって輸出産業が打撃を受け、フィンランドの経済は危機に直面した。80年代の規制緩和で業容を拡大していたSKOP銀行は経済危機の影響を大きく受け、91年に国有化されることとなった。それをきっかけに銀行危機が広がり、政府は各種の救済策をとった。協同組合銀行においては、都市部を中心に経営状態が悪化したローカ

ルバンクがあり、ヘルシンキではそれらが集まって株式会社に転換し、オコバンクの子会社として再出発した。その後ヘルシンキのローカルバンク（第1図中のヘルシンキ地域協同組合銀行）は、05年のポヒョラ保険買収の際に、オコバンクから中央協同組合の子会社となった。

銀行危機を経て、フィンランドでは上位2つの商業銀行が合併して95年にメリタ銀行となり、その後、北欧各国の銀行と合併して01年にはノルデア銀行となった。また、郵便貯金銀行が輸出銀行と合併して98年にできたレオニア銀行は、00年に保険会社大手のサンポと合併したが、その後銀行業務はダンスケ銀行に売却された。このようにして、フィンランド国内の銀行は統合し、「汎北欧」の銀行が形成されたのである。

第1図 OPフィナンシャルグループの構造



資料 OPフィナンシャルグループウェブサイト

<https://www.op.fi/op-financial-group/about-us/corporate-governance/group-structure>(19年8月5日アクセス)

(注) 1 ヘルシンキ地域協同組合銀行は図には示されているが、協同組合でありOP協同組合からの出資はない。その他は100%出資。

2 名称の変更状況については、筆者が追記。

c 1990年代の協同組合銀行グループの 構造改革

一方協同組合銀行については、銀行危機の後、経営が悪化するローカルバンクを出さないよう、グループの構造改革が行われた。前述のとおり、ローカルバンクの監督は中央機関に委ねられていたが、監督を行うための中央機関の手段は限られていた。^(注5)

グループの構造を改善する策として、ローカルバンクが合併して1つの協同組合になるという案も出たが、ローカルバンクの賛同を得られなかった。そこで、オランダの協同組合銀行ラボバンクをモデルとし、グループ全体が1つの銀行とみなされるような仕組みをとることとした。ラボバンクには、ローカルバンクや中央機関、グループ内の金融機関が相互の負債に対して無限の連帯責任を負うというクロス・ギランティ制度がある。また、中央機関がローカルバンクを監督する強い権限を持ち、グループ全体で連結決算を行っている。フィンランドでもこれになった仕組みが97年から始まり、その仕組みは2001年の「協同組合銀行及びその他の協同組合信用機関に関する法律（Act on Cooperative Banks and Other Credit Institutions in the Form of a Cooperative [1504/2001]）」で成文化された。この法律は、加盟するローカルバンクの中央機関としての中央協同組合の役割を規定するとともに、以前から事実上存在していたクロス・ギランティ制度に法的な裏づけを与え、グループとしての連結決算書の作成を義務付けた。

しかし、クロス・ギランティ制度があるなど一体性の強いグループとなることに反対したローカルバンクは、グループを抜けPOPバンクグループという別のグループを形成した。反対したのは小規模なローカルバンクが多く、後掲第3図のとおり、POPバンクグループの規模はOPフィナンシャルグループに比べるとかなり小さい。

(注5) Kalmi (2012) 192頁

(3) 現在のOPフィナンシャルグループ の構成

18年末の時点では、156のローカルバンクは地元ではOP Pankki（英語ではOP Bank）^(注6)と呼ばれており、その組合員数は191万人である（第1図）。

中央機関であるOP協同組合は、グループの戦略の決定、ローカルバンクの監督を行う。以前は商品・サービスの開発も行っていたが、現在その機能はOP協同組合から分離され、子会社のOPサービスが行っている。子会社には、ほかにOPアセットマネジメント、OPコーポレートバンク、OP生命保険会社等がある。中央銀行の役割を果たすオコバンクは、後に述べる経緯を経て、現在はOPコーポレートバンクとなっている。

OPフィナンシャルグループは、国内のシステム上重要な銀行（EU域内ではOther Systemically Important Institutions [O-SIIs]と呼ばれる）と位置づけられ、14年からECBの直接監督を受けている。

先にグループ内にクロス・ギランティ

制度があり、中央機関であるOP協同組合はローカルバンクの監督権限を持つことを述べたが、こうした仕組みをとる同グループは欧州の協同組合銀行のなかで、最も中央集権度が高いとされている。^(注7)「預金銀行の統合に関する法律 (Act on Deposit Bank Amalgamations [599/2010])」により、自己資本比率や流動性がグループ全体で管理され、グループ全体で1つの金融機関として扱われている。

なおグループの名称は、03年にオコバンクグループからOPバンクグループに変更され、その後07年からはOPポヒョラグループになった。そして15年1月1日以降、グループ名はOPフィナンシャルグループとなった。各組織名の変更については、本文中でも説明しているが、中央機関は中央協会、中央協同組合を経て、OP協同組合となり、中央銀行オコバンクは、ポヒョラ銀行を経て、現在はOPコーポレートバンクとなっている。

(注6) 現地ではOP Pankki (英語ではOP Bank) と呼ばれているが、中央機関であるOP協同組合との混同を避けるため、本稿ではローカルバンクと呼ぶこととする。

(注7) Cornée, Fattobene & Migliorelli (2018) 8頁。機関保護制度やクロス・ギャランティ制度の有無、中央機関の権限等により中央集権化の度合を4段階に区分。最も高いグループとして、OPフィナンシャルグループ、ポルトガルとルクセンブルクの協同組合銀行を挙げる。OPフィナンシャルグループが仕組みを模倣したオランダのラポバンクは、16年にすべてのローカルバンクと中央機関が合併したため、分類の対象になっていない。

2 OPフィナンシャルグループの主要な取組み

次に他国の協同組合銀行と比べて、OPフィナンシャルグループの特徴的な取組みだと筆者が考える、①組合員の増強、②買収による損害保険市場の獲得とクロスセル、③業務の電子化についてまとめたい。

(1) メリットの拡充による組合員増強

第一は組合員の増強である。18年末の組合員191万人のうち9割が個人とされるが、これはフィンランドの人口551万人の3分の1弱に相当する。出資をすれば、組合員には誰でもなることができる。^(注8)OPフィナンシャルグループのウェブサイトによれば、^(注9)1920年にローカルバンク（当時は信用協同組合）は組合員だけでなく非組合員からも預金を受け入れる免許を得ており、組合員にならなくても利用できる。非組合員との取引量の制限はない。組合員は自身が属するローカルバンクの意思決定において1人1票の議決権を持つ。

同グループでは、99年から組合員である個人顧客の取引量に応じて、ボーナスを付与する制度を導入している。預金や借入れなどで5,000ユーロ以上（約60万円、1ユーロ120円で計算、以下同じ）の取引がある組合員は、その額に応じてボーナスが付与され、それを各種手数料等の支払いにあてることができる。ボーナスが付与される対象は徐々に拡大し、使い道も広がっている。03

年からは、利用しなかったボーナスは税金を差し引いて現金化できるようになったが、11年に現金化は不可になった。一方、07年までは年間10万ユーロ（1,200万円）の取引があった場合のボーナスの額は118.8ユーロ（1万4,256円）であったが、08年からは250ユーロ（3万円）に引き上げられた。また、15年にはボーナスの付与に必要な最低取引額（5,000ユーロ）の設定がなくなった。

19年7月末の時点で、ボーナスが付与される取引は、預金・借入金・投資信託（月平均残高）、OPビザカードの利用額、住宅保険、自動車保険、旅行保険等の損害保険料等である。ボーナスの用途は、カード決済、為替、ローン等の手数料、住宅保険、家族保険、自動車保険の保険料、投資商品の保管料、法律サービス、グループ内の不動産代理店手数料等である。ボーナスは付与されてから5年後に失効する。

1年間に付与されるボーナスの金額は、制度導入翌年の00年には2,000万ユーロ（24億円）だったが、付与率が引き上げられた08年には1億3,200万ユーロ（158.4億円）になり、18年には2億2,600万ユーロ（271.2億円）となった。

ボーナスが付与される以外にも、組合員は当座預金口座の金利0%が0.10%に上乘せられ、組合員向けのパッケージ化された投資商品を利用できる。また、手数料なしに投資信託の取引ができたり、損害保険料の割引を受けたり、提携企業からの優待を受けたりすることができる。

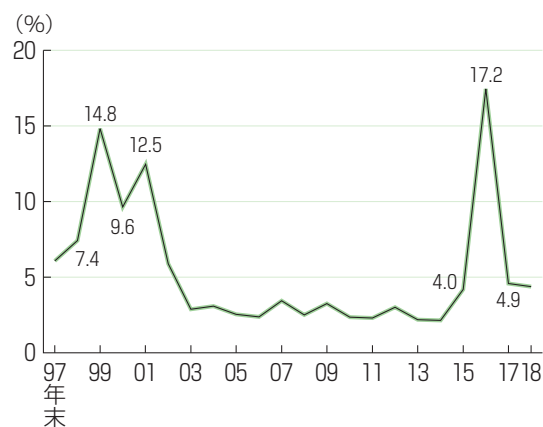
組合員の出資に対する配当は、以前は行

われていたが、現在はない。他方、14年からは、議決権がなく、組合員のみが投資可能なProfit Share^(注10)という証券が発行されている。人気が高く18年末の発行総額は30億4,200万ユーロ（約3,650億円）に達しており、組合員の普通出資額の1億9,900万ユーロ（238.8億円）に比べてかなり多い。配当率の目標は14年から継続して3.25%に設定されている。

こうしたメリットの拡充により、同グループの組合員数は年々増加している。96年末の61万人から18年末には191万人と、3倍以上になった。組合員数の増加率はボーナス制度を導入した99年から01年までの間はそれ以前よりも高く（第2図）、ボーナス制度の導入が組合員加入を促進したとみられる。16年の増加率が高いのは、銀行危機の際に株式会社に転換しオコバンクの子会社化されたヘルシンキのローカルバンクが、後述のとおり再び協同組合化された影響である。

顧客数に占める組合員の割合も上昇し、

第2図 OPフィナンシャルグループの組合員数の前年比増加率



資料 OPフィナンシャルグループ年次報告書(各年版)

98年の24.8%から18年には44.6%になった。この間、損害保険会社の買収により顧客基盤も拡大したが、それら顧客の組合員化も図られているとみられる。

欧州では多くの協同組合銀行で組合員を増やそうとしているが、筆者の知る限り、このボーナス制度のように組合員向けの統一的な制度を導入している例はほかにはない。ドイツでは、一部のローカルバンクが同様の制度を導入しているが、全国統一の制度ではない。OPフィナンシャルグループは、ローカルバンクで提供する商品やサービスの開発はOP協同組合の子会社で行うなど業務統一が進んでいるため、全国一律での取組みを行いやすいと考えられる。

(注8) 組合員（同グループではowner-customerと呼ぶ）として加入する際の出資額はローカルバンクによって異なるが、同グループのウェブサイトによれば、ほとんどのローカルバンクでは100ユーロである。

<https://www.op.fi/private-customers/owner-customer-and-benefits>（19年8月5日アクセス）

(注9) <https://www.op.fi/op-financial-group/about-us/op-financial-group-in-brief/history>（19年8月5日アクセス）

(注10) 最低購入額は100ユーロで、上限は各ローカルバンクが定める。ウェブサイトでは最低3年の保有が推奨されている。自己資本のうち普通株式等Tier 1に算入される。

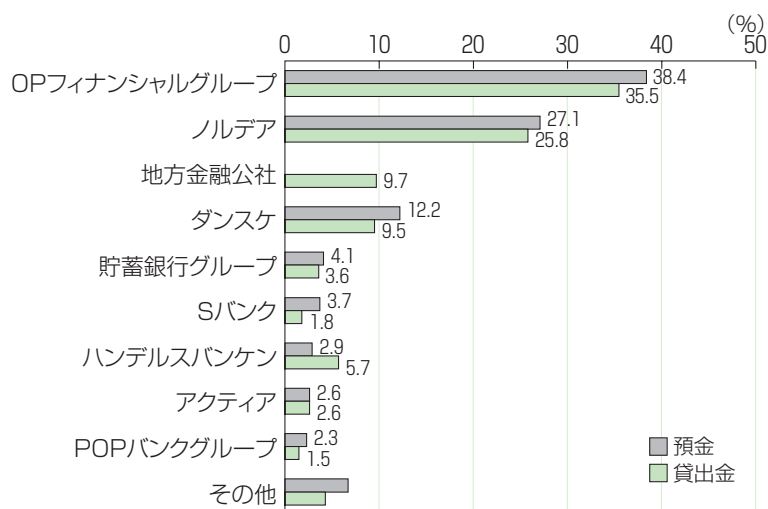
<https://www.op.fi/private-customers/savings-and-investments/profit-share>（19年8月5日アクセス）

(2) 買収による損害保険市場の獲得とクロスセル

OPフィナンシャルグループは、18年末時点でフィンランド国内において、預金では38.4%、貸出金では35.5%と、2位以下を10ポイント程度上回る大きなシェアを持つ（第3図）。損害保険においても33.0%と最大のシェアを持ち、生命保険においては21.8%と、ノルデア銀行（30.7%）、マングトゥム生命&カレヴァ（22.6%）に次ぐ3番目のシェアを持つ（保険については17年データ）。

00年の年次報告書によれば、同年末の時点でも、預金で31.2%、生命保険・年金で10.1%のシェアを持つなど、総合金融サービス機関として大きな存在感を持っていた。そうしたなか、05年に「成長志向の目標に沿った動きであり、フィンランドのビジネスシーンでの地位を継続的に強化するという当グループの伝統的な方針にも適合して

第3図 フィンランドにおける金融機関のマーケットシェア(2018年末)



資料 フィンランド銀行'Market shares of credit institutions in Finland'
(注) 預金、貸出金はフィンランド国内の非金融機関分。

(注11) いる」^(注11)として、グループ内のオコバンクが国内の最大手の損害保険会社ポヒョラ保険を買収した。

もともと同グループ内にはOP生命保険という保険会社があり、ローカルバンクではその商品を販売していた。一方、損害保険についてはグループ内に子会社はなく、顧客のニーズに応じて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っていた。

オコバンクによるポヒョラ保険の買収により、グループは本格的に損害保険業務に参入し、銀行と保険のクロスセルに積極的に取り組むこととなった。ポヒョラ保険を子会社化したオコバンクは、統合を強くイメージづけるため08年3月からポヒョラ銀行に名称を変更した。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。

買収した05年末の時点では、グループの支店網のうち、銀行商品のみを扱う支店は674店、損害保険商品のみを扱う支店は103店あったのに対し、両方を扱う支店は6店(0.8%)しかなかった。両方を扱う支店数は13年末に353店(全体の72.8%)まで増えたが、その後支店数全体の減少に伴い、両方を扱う支店数も減少した。しかし、18年末時点で全支店365店のうち両方を扱う支店は323店と、割合は88.5%まで高まっている。

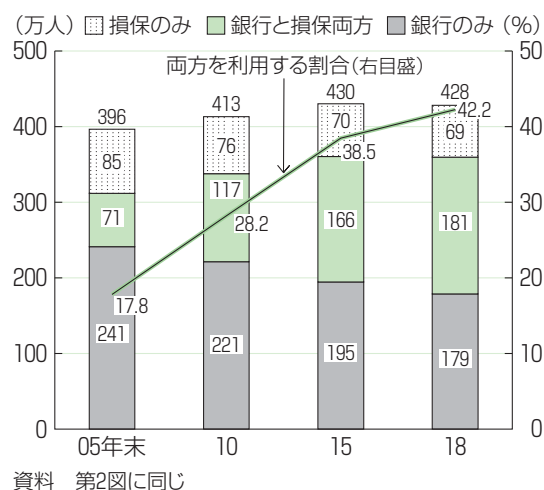
実際にクロスセルが進んだかどうかについてみると、同グループの利用者合計のうち銀行と保険商品の両方を利用している人の割合は、05年末の17.8%から18年末

には42.2%まで上昇している(第4図)。これには、組合員は付与されるボーナスを損害保険料にあてたり、保険料の割引を受けられたりすることも貢献していると考えられる。

フィンランドの国内市場は小さく、00年時点で既に銀行市場において大きなシェアを持っていた同グループにとっては、ポヒョラ保険の買収がさらなる成長の源泉になったと考えられる。銀行、損保それぞれの利用者へのクロスセルによって取引深耕が進んだ結果、預金や生命保険でのシェアも拡大したとみられる。

こうした状況について、競合する保険会社は危機感を抱いているようである。フィンランド^(注12)国営放送のニュースサイトでは、競合する保険会社が、OPフィナンシャルグループは住宅ローン市場での支配的地位を濫用し、ボーナス制度を使って保険商品を安く販売していると訴えたことを伝えている。しかし、消費者保護の執行機関である

第4図 OPフィナンシャルグループの顧客の構成
(グループ内の銀行、損保の利用別)



競争消費者機構は3年間の調査の結果、そうした証拠はないと判断したとのことである。

(注11) OKO BANK Annual Report 2005、10頁

(注12) 19年2月11日付記事「No market abuse in OP's bonus points system, watchdog says」
https://yle.fi/uutiset/osasto/news/no_market_abuse_in_ops_bonus_points_system_watchdog_says/10641080 (19年8月5日アクセス)

(3) 早くから進んでいた業務の電子化

OPフィナンシャルグループは、96年にインターネットバンキングサービスの提供を開始したが、同グループによればこれは世界で2番目、ヨーロッパでは初だった。インターネットバンキングに限らず、早くから業務の電子化を進めており、00年の同グループの年次報告書は以下のように述べている。「電子バンキングサービスの利用は00年中にさらに拡大し、同年末までに、顧客の基本的なサービス取引の85%以上が電子的なセルフサービスの形で処理されるようになった。インターネットサービスの利用が進み、年の後半には、インターネットによる取引件数は既に支店での取引件数を上回った」^(注13)。

前掲の丹羽(2000)は、00年当時のフィンランドでは世界的にみても銀行業務の電子化が進んでいたこと、OPフィナンシャルグループを含む当時の三大銀行における具体的な取り組み等について紹介している。国内全体での動きと合わせて、同グループでも早い段階から電子化が進んでいたことが分かる。

同グループの最近の取組みについては、本誌高山論文を参照されたいが、18年には、個人顧客の取引の95%がデジタルチャネルで行われた。過去数年はインターネットバンキング経由の比率が急速に低下し、モバイルアプリ経由の比率が上昇している。

(注13) OKO BANK Group Annual Report 2000、23頁

3 銀行に対する規制強化への対応

欧州の協同組合銀行を取り上げた複数のレポートが、金融危機後もOPフィナンシャルグループは好ましい収益水準を維持しており、資本も十分な水準であるとしている^(注14)。しかし、金融危機後は銀行に対する規制が一層強められており、他の金融機関と同様、同グループも対応を迫られている。以下では、14年以降に同グループで行った業務や組織構造の見直しについて、3点に絞ってまとめてみたい。

(注14) Kalmi (2016) 52頁、Meyer (2018) 42頁

(1) ポヒョラ銀行(旧オコバンク)の上場廃止

1つは、グループ内のポヒョラ銀行の上場廃止である。ローカルバンクの中央銀行の役割を持つポヒョラ銀行(旧オコバンク)はA株式とK株式を発行し、89年からA株式をヘルシンキ証券取引所に上場していた。同行はこの上場について、「1980年代に金融市場の規制緩和によって銀行業界全体の性

質が急速に変化した時に、上場は非常に有益だった」^(注15)と述べている。

第2表にそれぞれの株式の特徴をまとめたが、議決権はA株式が1株式あたり1票であるのに対し、グループ内でしか保有できないK株式は1株式あたり5票であった。前述の05年のポヒョラ保険買収時には、両株式を増資して資金を調達した。13年末には、同行の株式（A株式とK株式の合計）の53.3%をグループ内で保有し、議決権に関してはグループ合計で74.7%を占めていた。

14年2月に、中央協同組合によるポヒョラ銀行の株式の公開買付が発表されたが、オファー文書ではその理由を以下のように述べている。「現在の変化する規制および運営環境では、2つの異なるタイプの所有構造からなるモデルは、グループ全体の観点からはもはや機能的ではない。新しい規制においては、より統一されたグループ運営、統一された財務目標、および単一の事業体としてグループのバランスシートを管理することが求められている。グループによる、より積極的な運営が必要になると、一方の中央機関と協同組合銀行の最善の利益と、もう一方の上場会社ポヒョラ銀行の少数株

主の利益が一致しない状況が生じる可能性がある。適切に機能するために、統一された基盤の上に所有者のガバナンスが構築されていることが、グループ運営の強化に求められている^(注16)」。つまり、規制に対応するにはグループ一体となった業務運営が必要だが、協同組合と上場企業では、事業運営管理と目標設定に矛盾が生じる可能性があるため、それを解消すべく上場廃止に踏み切ったのである。Kalmi (2016) は、「この動きによりグループから外部の株主が去り、グループは以前よりも一層協同組合的となった」^(注17)としている。

買取りに必要な費用は34億ユーロで、うち12億ユーロは中央協同組合の流動資産等、残りの22億ユーロはローカルバンクから中央協同組合への出資等によりまかなうとされた。各ローカルバンクは、資本を増強するため、先に述べたProfit Shareを組合員向けに発行した。買取り終了後の14年9月に、A株式は上場廃止となり、ポヒョラ銀行は中央協同組合の100%子会社となった。

さらに15年には、グループの構造を簡素化し統治を合理化することによって経営効率を増すため、ポヒョラ銀行の業務が分割

された。グループの中央銀行としての役割、コーポレートバンキング、損害保険業務はポヒョラ銀行に残し、資産運用はOPアセットマネジメント、不動産管理はOP不動産アセットマネジメントとしてOP協同組合の子会社とした。

第2表 ポヒョラ銀行の株式の特徴

A株式	OMXヘルシンキ証券取引所に上場しており誰でも購入可能
	1株式あたりの議決権は1票
	配当は、K株式より最低3セント高い
K株式	グループ内の組織しか保有できない
	1株式あたりの議決権は5票
	株主の要求によりK株式からA株式への転換は可能

資料 ポヒョラ銀行年次報告書(13年)をもとに作成

15年1月に、グループ名はOPフィナンシャルグループとなり、中央協同組合もOP協同組合に名称変更した。ポヒョラ銀行も、16年4月にOPコーポレートバンクに名称を変更している。

ポヒョラ銀行の株式公開買付発表と同時に、銀行危機で株式会社に転換しオコバンクの子会社化（14年時点では中央協同組合の子会社）されたヘルシンキのローカルバンクとポヒョラ銀行の合併計画も発表された。しかし、後にそれをとりやめ、16年中に同ローカルバンクを協同組合化する計画が発表された。組合員に対するボーナス制度と同様の制度は同ローカルバンクでも提供されていたが、顧客が組合員になることで経済的なメリットだけでなく意思決定への参加機会を併せて提供するための措置であった。

以上述べた一連の取組みには、OPフィナンシャルグループが14年からECBの直接監督を受けるようになったことも影響している。EUでの銀行規制は一般に株式会社を念頭において策定されており、協同組合銀行はECBとの対話のなかで協同組合の特徴について理解を求めなければならないという話を聞く。こうした状況のなかで、ローカルバンクのなかに協同組合形式と株式会社形式が混在し、グループの中央銀行の意思決定に外部の株主が関わる複雑な構造は、ECBに対しても説明が難しかったのではないかと推測される。

(注15) Pohjola Bank plc (2014) 7頁

(注16) Pohjola Bank plc (2014) 7頁

(注17) Kalmi (2016) 52頁

(2) 中央機関OP協同組合のガバナンスの見直し

2つめは、OP協同組合のガバナンスの見直しである。OP協同組合のガバナンスについては、各ローカルバンクの代表が集まる総会で、理事会を監督する経営管理委員会のメンバーが選出される。^(注18) 36人の経営管理委員のうち32人は、ローカルバンクが所属する6つの地域連盟を母体に出選される。4連盟から各3人、2連盟から各2人を出し、残りの16人は連盟傘下のローカルバンクの組合員数に比例して選出する。^(注19) 残る4人は、グループ内組織と利害関係のない「独立」メンバーである。

この「独立」メンバーをめぐりOP協同組合ではガバナンスの見直しを検討している。というのは、銀行、なかでもECBの直接監督を受ける銀行では、役員会に十分な数の「独立」メンバーを含めることが求められているからである。^(注20)

EUでは、すべての銀行を適用対象に、第4次資本要求指令（CRDIV）がコーポレートガバナンスを含む行為規制を規定している。CRDIVは直接適用されるわけではなく、各加盟国の国内法に受容される必要があるが、国ごとの解釈の違いを避けるため、欧州銀行監督機構（EBA）がガイドラインを策定し、ECBが実務的なガイドを整理している。ガバナンスに関しては、17年5月にECBが役員の適格性要件にかかるガイドを公表し、EBAは欧州証券市場局（ESMA）と

共同で17年9月に、既存のガイドライン（12年刊）^(注21)の改訂版を公表した。ガイドラインは、役員等の知識、能力、経験、評判、独立性^(注22)、貢献時間等の評価基準を示しており、18年6月30日から適用開始となった。ガイドラインやガイド自体には法的拘束力はないが、不備や違反はレピュテーションリスクとなる。

OPフィナンシャルグループではこれらも踏まえ、OP協同組合の経営管理委員の選出基準や行動基準を定めている。経営管理委員は、職務に対して一定の時間を費やすことが求められるため、大学教員など資質を備えながらも時間の融通がきく人が選出される傾向があるという。

EBAガイドラインやECBガイドは、役員会に十分な数（the sufficient number）の独立メンバーを含めることを求めている。欧州では、監督当局が銀行に基準を適用する場合、バランスシートの規模、国内市場での存在感、上場しているか否か等の実情に即した比例原則（the principle of proportionality）に基づくアプローチを採用しており、十分な数もその原則を踏まえて判断される。OPフィナンシャルグループは国内のシステム上重要な銀行であるため、OP協同組合の経営管理委員会における独立メンバーの比重を増やすことが求められたようである。

これに対してOP協同組合は、ローカルバンクの代表者からなる経営管理委員会はグループの戦略といった大きな方針を決定する役割に専念し、新たに設置する役員会が業務面での意思決定や業務執行者の監督

を担うこととし、独立メンバーは新しい役員会に入るようにすることを決めた。筆者がヒアリングをした段階では新設される役員会の人数は未定であったが、仮に独立メンバーの数が現在と同じ4人だとしてもその比率が高まることによって、十分な数とみなされるだろうとのことであった。19年3月に開催された総会でOP協同組合の定款の変更が決定され、20年1月1日から新しいガバナンス構造が採用される予定である。

なお前述のとおり、CRDIVは国内法に受容される必要があるが、国によっては協同組合法などで協同組合銀行のガバナンスについて定めを置いているため、CRDIVとの矛盾が生じる可能性もある。欧州協同組合銀行協会にも話を聞いたが、ガイドラインの適用開始からまだ時間がたっていないこともあり、各国でどのように国内法に受容されるか、また協同組合銀行でどのような影響が出るかについては今後精査することであった。

(注18) 同グループの英語資料のExecutive Board、Supervisory Boardを、日本の農協にならって、それぞれ理事会、経営管理委員会と訳した。

(注19) OP協同組合へのヒアリングによれば、地域連盟はローカルバンクの会議体のようなもので、経営管理委員の選出が主な機能である。

(注20) ECBガイドやEBAガイドラインでは、Management Bodyという用語が使われ、執行機能を担う機関と監視機能（非執行）を担う機関を総称している。

(注21) ECBガイドの名称はGuide to fit and proper assessments。EBAガイドラインの名称はJoint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holdersである。それぞれの内容は金子（2018）に詳しい。

(注22) 独立か否かを判断する基準として、株主で

ない、従業員でない等の最低限考慮すべき項目が示されている。

(3) 業務の効率化

3つめは業務効率化によるコスト削減への取組みである。OP協同組合は、18年9月から年間1億ユーロ（120億円）のコスト削減プログラムを開始した。その理由として大きいのは、規制強化に対応するためITシステムへの投資コストが増大していることである。OP協同組合へのヒアリングでは、現在同グループで実施している重要なITシステムのプロジェクトのうち、多くはマネーローンダリング等への規制強化に対応するためのもので、その数は顧客の利便性向上に資するものを上回っているという。

そこで、OP協同組合とその子会社（ローカルバンクは対象外）で、‘Agile’（「機敏な」の意）をコンセプトとするコスト削減プログラムを導入した。具体的には、部門ごとに複数層の管理職が配属されたヒエラルキー的な組織にかわって、アジャイルグループという小集団を多数作り、多くの権限をこのアジャイルグループに移譲した。従来は別々だった、銀行業務の部門とIT部門の職員は、1つのアジャイルグループに配置され、より密接に連携する。従来の管理職ポストを削減する一方で、アジャイルグループのファシリテーターの役割を果たすよう研修を受けた「アジャイルコーチ」という職務を新設した。

同グループの19年上半期報告書によれば、目標には及ばないものの同年末までに7,100万ユーロ（85.2億円）のコストが削減される

と見込んでいる。

おわりに

ここまで、OPフィナンシャルグループが環境の変化に応じて、オコバンクの株式上場、ポヒョラ保険の買収・子会社化、ポヒョラ銀行の上場廃止、中央機関であるOP協同組合のガバナンスの変更等を行ってきたこと、また、組合員にメリットを供与することによって取引を深耕し、銀行、保険でのシェアを拡大したことをみてきた。近年は、規制の強化がグループの取組みに大きな影響を与えている。

最後に、筆者が同グループについて今後の調査課題と考える以下の2点を挙げて、まとめにかえたい。

1つは、協同組合として、いかにデジタルイゼーションを活用するかである。

OPフィナンシャルグループのボーナス制度は組合員の増加に貢献しているが、組合員となった人たちがローカルバンクでどのような活動をしているかについて、筆者自身はまだ調査できていない。組合員制度について広告する際、経済面のメリットばかり強調しているという指摘もあり、組合員として意思決定に参加することに魅力を感じて加入する人は少ない可能性もある。

協同組合には利用量に応じて組合員に還元する仕組みがあり、ボーナス制度もそれに準じたものであると考えられる。そうしたメリットをきっかけに組合員になったとしても、それらの組合員がローカルバンク

の活動に積極的に関与するようになれば、商業銀行にはない強みになるであろう。そこで筆者が注目したいのは、ローカルバンクがインターネット上に設けている組合員のデジタルコミュニティである。そうしたコミュニティを通じて、組合員はローカルバンクに様々な提案を行うことができるとされている。また、17年11月には、81のローカルバンクの総代選挙で電子投票が行われ、同国最大の電子投票になった。協同組合の組合員活動にデジタルツールをどのように活用できるのか、デジタル先進国の経験は参考になるだろう。

2つめは、協同組合銀行の一体性の強化についてである。フィンランドにはもう1つの協同組合銀行POPバンクグループがあるが、グループとしてのまとまりは弱く、ローカルバンクの独自性が相対的に高かった。しかし、POPバンクグループは流動性規制の強化をきっかけに、OPフィナンシャルグループと同様の仕組みをとることを決めた。その過程のなかでPOPバンクグループを離れ、OPフィナンシャルグループに加わるローカルバンクが出たとのことである。^(注24)いずれのグループに属すにせよ、これまでよりはグループとしての一体性が強まることになるが、これまで比較的組合員との距離が近かったPOPバンクグループのローカルバンクにも変化が生じるのではないかとKalmi (2016) は指摘している。

また、近年急速に進むITを活用した商品やサービスの開発にはコストがかかるため、ローカルバンク単独で取り組むことは難し

くなっている。規制対応や業務の効率化の圧力により、協同組合銀行は概してグループとしての一体性を高める方向に向かわざるをえないが、欧州協同組合銀行協会のギデ事務局長は、一体性の強化とローカルバンクの独自性との間のバランスをどのようにとるのかは、欧州の協同組合銀行共通の課題だと述べている。

そうしたなかで、既に欧州の協同組合銀行のなかで最も一体性の強いグループとされるOPフィナンシャルグループが今後どのような戦略をとるのが注目される。90年代に同グループが制度を模倣したラボバンクは、16年にすべてのローカルバンクと中央機関が合併して1つの大きな協同組合になった。OPフィナンシャルグループが環境の変化にどのように対応するか、今後も注目していきたい。

(注23) Kalmi (2016) 53頁

(注24) Kalmi (2016) 52～53頁。POPバンクグループは、流動性の管理についてはアクティア銀行の協力を得ていたが、バーゼルⅢの新しい流動性規制の導入により、アクティア銀行はこの機能を提供し続けることが難しくなった。インターバンク市場では各ローカルバンク単独では不利になるため、POPバンクグループもOPフィナンシャルグループのように1つの金融機関とみなされるような仕組みを整備することを決定した。

<参考文献>

- ・赤堀直樹 (1996) 「北欧金融事情——公的資金を活用した銀行救済策——」『ニッセイ基礎研究所調査月報』1月号
- ・金子寿太郎 (2018) 「EUの銀行向けコーポレートガバナンス規制の動向——国際基準に則りつつより厳格な方向性を志向——」『国際金融』1308号
- ・木村敏夫 (2017) 「フィンランド経済社会と政府事業運営会社機構」『流通科学大学論集』第26巻第1号

- ・ 齊藤由理子・重頭ユカリ (2010)『欧州の協同組合銀行』日本経済評論社
- ・ 重頭ユカリ (2013)「ドイツ・ライフアイゼンバンクの組合員向け施策」『農中総研 調査と情報』web誌、3月号
- ・ 丹羽由夏 (2000)「世界一電子化されたフィンランドの金融業界—電子取引が最も進んだフィンランド金融業界におけるその現状と各金融機関のマルチチャネル戦略—」『農林金融』8月号
- ・ Cornée, S., L. Fattobene & M. Migliorelli (2018), "An Overview of Cooperative Banking in Europe," In: M. Migliorelli (ed.), *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave Macmillan.
- ・ Di Salvo, R., J.S. Lopez & I. Schraffl (2010), "The Credit Cooperative System in Finland," In: V. Boscia, A. Carretta & P. Schwizer (eds.), *Cooperative Banking in Europe : Case Studies*, Palgrave Macmillan.
- ・ Kalmi, P. (2012), "Finnish cooperative banks and the crisis of the early 1990s," In: J. Mooij & W. W. Boonstra (eds.), *Raiffeisen's Footprint : The Cooperative Way of Banking*, VU University Press.
- ・ Kalmi, P. (2016), "Co-operative Banks in Finland," In: S. Karafolas (ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, Springer.
- ・ Kuusterä, A. (1999), "Niche of Cooperative Banking in Finland during the first half of the Twentieth Century," *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, pp.438-448.
- ・ Meyer, E. (2018), "The New Economic Scenario and Its Impact on the Cooperative Banking Business Model," In: M. Migliorelli (ed.), *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave Macmillan.
- ・ Migliorelli, M. (2018), "Cooperative Banks and Banking Regulation in the EU: Key Elements," In: M. Migliorelli (ed.), *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave Macmillan.
- ・ Pohjola Bank plc (2014), Offer Document "Voluntary Public Tender Offer by OP-Pohjola Group Central Cooperative for all of the Issued and Outstanding Shares in Pohjola Bank plc".
- ・ Pohjola Bank plc (2015), Pohjola Share History Since 1989.
- ・ Wist, T. & A.M. Eklund (2018), "Banking regulation in Finland: overview".
- ・ OP Financial Group年次報告書各年版

(しげとう ゆかり)

