フランス・オランダの地域金融システム

―　欧州における「リレーションシップ・バンキング」の実態と日本への示唆　―

山村　延郎*

要旨

「リレーションシップ・バンキング」をめぐる論議を整理すると三つある。リレーションシップ・バンキングの議論(収益機会の拡大)、リレーションシップ・プライシング又はレンディング(リレーションシップ情報によるリスク管理)、金融機関が果たす「社会的」な役割を論じる議論(金融の円滑)である。地域金融におけるコミュニティー・リレーションシップ・バンキングは、この三つの議論を包括した議論である。これを財務の問題だけで片付けることはできない。情報、人間労働、労働手段からなる「技術的組織的な領域」に焦点を当てて分析しなければならない。この領域を考察するには、システム論的な考え方が重要であり、メイン・システムを支える補完的な制度や背景にも配慮しなければならない。

フランスの地域金融は、クレディ・アグリコルの系列と、預金供託公庫・貯蓄銀行・フランス郵便局の系列の二つを理解すれば、おおむね理解できる。

クレディ・アグリコルは、地方分権的な組織構造をもち、ガバナンスについては、所有者代表、職員代表など多様な者が行う。銀行機能は、全国中央金庫であるアグリコル S.A.と地域銀行が担っているが、その下には地元信用組合が置かれて、信用供与の最終判断に関与し、金融プロダクトの取次ぎを行うことで、信用リスクの削減や収益機会の拡大、金融の円滑に資する。当局は、公式の最低限の検査をするのみで、全国中央金庫の検査組織が重要である。この検査は、系統金融機関全体が個別の金融機関に責任を負うため（十字型相互保証制度）、厳密なものとしようとする誘引が働くとともに、法律上の根拠によって権威が強化されている。検査以外にも流動性・価格変動リスク対策としての中期預金の集中管理、地域銀行が与える大口信用の中央機構による保証・分担・リスク分析など、リスク管理の仕組みが多々ある。多角化も進んでいるが、そこで重要なのは地域銀行におけるカスタマイズと窓口職員によるマーケティングである。地元組合の取次も重要である。多角販売が成功したときには若干の成果報酬も与えられる。

預金供託公庫および貯蓄銀行のグループは、公的金融機関ではあるが、国有ではない。貯蓄銀行のガバナンス構造は、協同組合に準じ、この中核に預金供託公庫がある。公庫は社会住宅への金融、公共事業への金融、公務員の年金基金運用

* 金融研究研修センター研究官
本稿の作成に当たり、中山辰洋青山学院大学教授に貴重なご意見をいただいた。
学会報告・庁内報告の折には、諸氏から有益なご指摘をいただいた。
なお、本稿は筆者の個人的な見解であり、金融庁の公式見解ではない。

といった公益業務のみを行い、子会社形態で投資銀行・生命保険などの営利活動を行う。公益部門は、市場経済では完全に網羅できない階層に対して最低限の金融のユニバーサル・サービスを提供するのが役目であるといえる。しかし国家からの補助金などはうけない独立採算であるため、損失を覚悟での信用供与などはせず、地元の NPO と協力することにより、信用リスクを削減しかつ金融の円滑をはかっている。子会社で営む営利事業は、他の民間企業の金融サービスとなんら変わることがない。公益事業を支援すべき収益事業が、市場での競争を促進する形で「私企業化」されているのである。

こうした金融制度は、1977 年の緊縮財政およびモノからヒトへの住宅補助金政策の転換、1980 年代初頭の金融自由化、高齢社会の到来、保険・投信の販売の活発化、地方分権と地方財源委譲、1990 年代のアソシアシオンの活発化、教育の民主化などの経済社会システムの展開に歩調をあわせつつ形成された。

オランダは、ラボバンク・グループが重要な地域金融機関である。これはフランスのシステムのバリエーションとして位置づけられる。フランスとは異なり、地元組織のほうが銀行であるが、これは情報処理システムや長期固定資金や法律問題の解決を本部に委ねてフランチャイズ化することで可能となっている。長期固定資金は、個別銀行の窓口での中期預金の集約によって調達するのではなく、中央本部が債券発行を通じて資本市場で調達する。事業融資もスコアリング等の市場経済的な技術が展開されており、「市場型間接金融」と呼ぶべき状況となっている。年金制度に不安がないため、生命保険の販売よりも住宅金融のための損害保険の販売が進んでいるというのもフランスとは異なるところである。重要なことは、リテールの貸出先は建築産業や健康・医療サービス業であるということである。オランダでは福祉分野に NPO が進出し、政府が行うべき福祉事業を受託して行っており、政府の開発事業や福祉支出で収入が賄われており、信用リスクは少ないと考えられる。

二カ国の事例を見ると、地域金融機関の再編にあっては、リスク管理の集約とともに、経営組織の分権化が必要である。また、地域金融機関のガバナンスには地域住民や現場の職員が関与するのが望ましい。地域金融機関が地域情勢にあわせた経営戦略を策定できるためには、営業の自由を拡大して、ユニバーサルバンク制度に近づけることが望ましい。地域金融の重要な分野として、個人向けの住宅金融が重要となるが、長期固定金利の債券や長期預金等の制度が必要である。貸出先としてもリスク審査援助者としても NPO の活動が重要な鍵となりうる。ただし具体的な展開は、国家・地域のレベルで展開する福祉国家戦略に大いに依存するであろう。

もくじ

序章 1
1.「リレーションシップ・バンキング」(広義)の諸概念 1
1.1.リレーションシップ・バンキング 2
1.2.リレーションシップ・プライシング 4
1.3.「金融の円滑」 5
1.4.コミュニティ・リレーションシップ・バンキング 6
2.分析の視角 8
2.1.技術的・組織的領域 8
2.2.システム論の視角 9
2.3.システムの補完性 10
3.分析の対象と本論文の構成 11
フランスの地域金融システム 13
はじめに　－　フランスの銀行制度の概観　－ 13
1.クレディ・アグリコル・グループ 17
1.1.組織構造 18
1.1.1.全体的な所有構造 18
1.1.2.個別機関の統治 19
1.1.2.1.全国系統中央銀行 19
1.1.2.2.地方組織 21
1.1.3.系統の一体性 22
1.1.3.1.十字型相互保証制度 22
1.1.3.2.系統中央機構の検査および監督責任 23
1.1.3.3.権限付与の経緯 24
1.2.貸出業務 26
1.2.1.住宅金融の重要性 26
1.2.2.融資決定への地元組織の関与 28
1.2.3.リスク管理の集中 28
1.2.3.1.流動性リスクの管理 28
1.2.3.2.大口信用リスクの分担 29
1.3.業務の多角化 32
1.3.1.内生的な成功要因 33
1.3.2.人材の有効活用 34
1.3.3.マーケティング戦略 35
1.3.3.1.営業方針および製品開発 35
1.3.3.2.手数料による誘引 37
2.フランス預金供託公庫グループ 41
2.1.組織構造 41
2.1.1.預金供託公庫（CDC） 41

2.1.2.貯蓄銀行(Caisses d'épargne)グループ 42
2.1.3.預金供託公庫と貯蓄銀行グループとの連携（EULIA） 44
2.2.預金供託公庫の公益事業 45
2.2.1.預金業務 45
2.2.1.1.非課税貯金の受託 45
2.2.1.2.供託金受託業務 46
2.2.2.投融資業務 46
2.2.2.1.住宅金融 46
2.2.2.2.公共政策の支援 46
2.2.2.3.退職年金の運用 48
2.3.預金供託公庫の競争事業 49
2.3.1. 投資銀行・ファイナンス業務部門(CDC IXIS) 49
2.3.1.1.キャピタルマーケッツ 49
2.3.1.2.資産管理会社及び不動産運用会社 50
2.3.1.3. プライベート・エクイティ 50
2.3.1.4. CDC IXIS を通じた外国との提携関係 50
2.3.2. 生命保険部門(CNP Assurance) 51
2.3.3. 地域開発部門(C3D) 51
2.4.小括 52
3.経済的社会的な背景 54
3.1.戦後の住宅金融制度 54
3.2.金融制度の変化 56
3.2.1.金融行政改革 56
3.2.2.バンカシュランスの需要側の要因 58
3.3.地域社会の変化 62
3.3.1.地方行財政改革 62
3.3.2.アソシアシオンの勃興 64
3.3.3.教育制度改革 65
3.4.小括 67
オランダの地域金融機関　―　ラボバンクを中心に　― 70
はじめに 70
1.企業統治のシステム 71
1.1.全体的な組織構造 71
1.2.会社機関 72
1.2.1.本部の会社機関 72
1.2.2.地元銀行の会社機関 72
1.3.地元銀行の役員制度 73
1.3.1.役員の位置づけ 73
1.3.2.役員制度の運用 74
1.3.3.役員の採用 75

1.4.従業員組織による浄化機能 76
1.5.系統中央銀行の機能保障および検査監督 78
2.貸出業務 80
2.1.貸出先 80
2.2.貸出手続き 81
2.3.ラボバンク本部による支援 82
2.3.1.長期固定金利の流動性供給 82
2.3.2.信用リスク審査支援 83
2.3.3.情報処理システムおよび法律知識の供給 83
3.リレーションシップ・バンキング 84
3.1.中小企業とのリレーションシップ(ハウスバンク戦略) 84
3.2.個人顧客とのリレーションシップ(資産管理と住宅金融) 85
3.3.保険・不動産金融・投信の取り扱い 88
3.3.1.保険の販売傾向と経済的社会的な背景 88
3.3.2.アルフィナンツ戦略のための専門子会社 90
4.小括 92
終章 95
1.金融の円滑 95
1.1.金融制度全体の構造: 95
1.2.個別金融機関の構造: 95
2.金融機能の安定性の維持 95
2.1.収益の機会: 95
2.2.リスク管理: 96
2.2.1.流動性リスク・利子変動リスク 96
2.2.2.信用リスク 96
2.2.3.信用リスクを削減する外生的な要因 96
2.3.ガバナンス 97
3.わが国に対する示唆 97
3.1 組織再編:営業組織の分割とリスク管理の集中 97
3.1 金融機関の経営システム 98
3.3.今後の業務展開の一般的方向性 99
文献目録 100

序章

本稿は、フランス、オランダを例にとり、当該国の地域金融にとって重要な諸金融機関の企業統治機構とリレーションシップ・バンキングのありようを明らかにし、かつ、そのような制度が成立する経済的・社会的に重要な背景や要素を考察する。そのことにより、諸外国の地域金融機関における収益性の向上、地域金融システムにおける金融機能の安定性、金融の円滑がどのようにはかられているかを描き出し、わが国の金融機関経営や金融行政に資することを期するものである。

本稿の分析で用いる概念と問題意識、視角と対象は以下の通りである。

1.「リレーションシップ・バンキング」(広義)の諸概念

一般に、メインバンク制度の下で培われる銀行と企業との間の「情報資本」と「信頼関係」は、外部に移転できない。当該企業に支払能力があっても、メインバンクが銀行側の事情で倒れたり貸し渋ったりすると、別の貸手を探すことは容易ではない。銀行制度に全体として問題があると、多くの企業が容易には新たな貸手を見つけられなくなる。それゆえ、通常は「ファンダメンタルな景気循環の悪化」から「銀行危機」が発生するものなのに、現在の日本のように、逆に「銀行システム全体の危機としての銀行危機」が「景気循環的な危機の発生または少なくとも悪化」を引き起こす[1]。

このような「情報資本」と「信頼関係」の諸前提は、「情報資本」がそもそも形成されていない新興企業や、情報公開や格付けにより「情報資本」が移転可能な状態にある企業[2]には当てはまらない。むしろ既存の中小企業とその主取引金融機関である地域金融機関との間に特に該当することである。つまり特に地域金融機関における「金融の機能の安定性」が脅かされていると、貸し渋りや貸し剥がしを通じて、国民経済の大部分を占める既存の中小企業が打撃を受け、国民経済が悪化していくということである。

こうした危機や景気の悪化を脱するには、さしあたり原因となりうる金融機関の「財務の健全化」が重要であるように見える。しかし、損益

---

[1] Vgl. Hellwig, M.[2000],20ff. ヘルヴィヒは、世界恐慌期のドイツ、アメリカ、1990 年代初頭のスカンジナビア諸国、今日の日本を例に挙げる。

[2] 多くは大企業であるが、そうした格付けが統計的手法などで容易に可能であるような業種も含まれるだろう。

計算上の収益構造が低いままで、短期的に貸借対照表の改善を行っても、「貸し剥がし」が生じ、国民経済のますますの悪化を招く。ゆえに、収益構造の改善によって、中長期的に達成してゆかなければならない。その中長期的な収益改善の方策(戦略)の一つが「リレーションシップ・バンキング」である。

だが、今次の日本における「リレーションシップ・バンキング」の概念には定義が欠けており、用いられ方やニュアンスが人によって異なり、議論が混乱する可能性が高い。そこで、いったん、その諸概念を理論的に整理することにしよう。

1.1.リレーションシップ・バンキング

1967 年にジュヒティングは、教授資格論文において「銀行忠誠度(Bankloyalität)[3]」の議論を展開し、銀行論に初めてマーケティングを応用した。このころのアメリカでは、まだ投資財の供給者から見た「関係管理(relationship management)」の議論しか展開されていなかった[4]。

ジュヒティングらによれば、リレーションシップ・バンキングとは、銀行が、顧客を獲得し、長期的に顧客の統合を働きかけ、その「銀行忠誠度」の向上をはかるという目的で、こうした顧客との関係に含まれる機会を意識的に利用するとともに、その関係に含まれるかもしれないリスクをも容認することである[5]。ドイツでは、顧客にとってこのような関係に立つ銀行のことを「ハウスバンク[6]」と呼び、このような関係の維持を「関係管理(Beziehungsmanagement)」と呼ぶ。

「関係管理」の考え方は、次のとおりである。

一般的に、取引が継続してなされれば、時間の経過とともに相互の信頼関係と、依存関係が構築される。お互いによく知り相手の行動様式や目的がわかるようになると、それだけで取引費用(Transaktionkosten)を削減できるようになる。

顧客にとっては、預金取引などから出発して銀行に信頼を置くようになると、別の金融サービスについても取引を行ってよいと思うようになり、取引が拡大する。顧客の当該銀行に対する満足感は、取引相手を替

---

[3] ある経済主体が特定の金融機関の諸サービスを長期に利用することにやぶさかでない状態(の度合い)。金融機関のサービスは抽象的でかつ説明を要する性格を持つため、勤務している担当職員への信頼を勝ち取ることがマーケティング上重要となる。

[4] Vgl.Paul,Stephan[2000],S.1220-1222 ff。同時期の著作とは、Kotler[1967] *Marketing Management*,1.ed.,Engelwood Chliffs,N.J.である。

[5] Vgl.Süchting/Paul[1998],S.632

[6] ある企業が金融取引(Bankgeschäfte)の大部分を処理する銀行のこと。困難時の融資の維持といういわゆるメインバンクの意味もある。Vgl. Gabler Bank Lexikon [2000] Hausbank　しかし、ユニバーサルバンクなので、幹事証券会社や資産運用会社という意味もある。

える場合の機会費用となるので、他の銀行に対してよほど信頼が高まらない限り、今までと同じところで継続して取引するようになる。これが銀行にとっては、競争相手に対する参入障壁の一つとして機能する。

銀行は、取引関係の構築のために要する諸費用[7]を、長期間たつと償還される性質のものとみなすようになる。しかも、これまでの関係構築にかけた経費という「投資」を回収し損益分岐点を越えるため、顧客に将来性があると見込めれば、一定の譲歩に応じる心構えができる。

また数百人の顧客を抱える担当者は、これを利潤源泉(プロフィット・センター)とみなすことができるので、催しや食事会などにより、特定の職業階層の顧客たちを招いて関係性のネットワークを作り、これにかかった費用は、その利潤源泉の経費とみなす。

顧客との関係が功を奏し取引が増大ないし拡大して費用が回収できれば投資の成功であり、顧客が取引を他の銀行に任せたり費用回収前に関係を絶たれたりすると「投資」の失敗となるわけである[8]。

こう考えると「リレーションシップ・バンキング」とは、顧客との関係性の構築にかけた何らかの費用を投資に擬制したうえで、営業活動で信頼を勝ち取り、預金や投資信託の販売などの取引の量的な拡大につなげて、収益拡大を目指す戦略のことである。したがって、コスト意識及び既存の経営資源の多角的な利用の奨励につながる議論である。

もちろん、相手に対する信用供与額の増大も、一方では投資であり他方では取引の量的拡大を通じて利益の拡大にもつながるから、「リレーションシップ・バンキング」に含まれる。だから、顧客との長期関係から生じる収益機会の活用を狙って、多角化をはかる行動については、企業向けのものを「ハウスバンク戦略」、主として個人向けのものを「アルフィナンツ戦略[9]」と呼び、融資を拡大する行動については、「リレーションシップ融資(ファイナンシング)」と呼んで、区別することができる。ただし「リレーションシップ・バンキング」の枠内にある「リレーションシップ融資」概念では、信用リスクの実現は、取引関係を構築するのに必要なコストの新たな発生として認識されるにすぎない[10]。

---

[7] 当該顧客(層)に役立つ設備や長期契約の専門職員など。いずれも銀行側に、減価償却費や報酬という長期の費用が発生する。

[8] Vgl.Süchting/Paul[1998],S.631-636

[9] アルフィナンツ戦略とは銀行及び保険業が顧客の求めるすべての金融サービスを提供すべく提携し、利潤拡大を図る戦略のことである。山村延郎[1998], 197-198 頁を参照。ハウスバンクとの区別については山村延郎[2002],88-90 頁を参照。

[10] 「リレーションシップ貸出(レンディング)」になると、情報によるリスク管理という「リレーションシップ・プライシング」の観点も含まれる。なお、「リレーションシップ融資(ファイナンシング)」は、概念区分のための筆者の造語である。

1.2.リレーションシップ・プライシング

「関係管理」というマーケティング理論を基礎におく「リレーションシップ・バンキング」では、「信頼性があると利子率を引き下げうる」という議論に直接は結びつかない。逆に、金融機関から見れば、接待費用や無償サービスを支払ったのだから、顧客から見れば、新たな取引先を探す費用が不要だから、多角的な取引による手数料の獲得の可能性を無視すれば、利率にレントが上乗せされて、平均より高い利率が決定されてもおかしくない。一時的に利率を引き下げるとすれば、この部分もいずれ何かの(循環的好景気であれ他のサービスの需要であれ)収益機会が生ずるので、それで埋め合わせようと考えるのか、又は、競争が激化したのに関係性が薄すぎるので値引きをして参入を阻止し関係が形成される時間を待つ、などという場合であろう。

「信頼性があると利子率を下げうる」といった議論は、リレーションシップの関係する融資を、情報の経済学という立場から評価するものである。貸手側に借手の情報が蓄積されると、貸出利率を下げたり、担保条件を緩めたりするという行動に関する、ピーターセンとラジャンの研究が代表的である[11]。アメリカでは、特定の企業との継続取引による情報や地元産業・他産業に関する情報に基づいて貸出をする行動を「リレーションシップ貸出(relationship lending)」という言葉で呼ぶ[12]。ドイツでは、このピーターセンとラジャンの議論を、「リレーションシップ・プライシング(Relationship Pricing)」と呼び、スコアリング・モデルとともに、信用リスクに見合った貸出利子率を設定するための研究分野に位置づけている[13]。

貸出において、信頼関係と情報的な優位に基づいて、値下げや担保条件の緩和を行える関係に立った金融機関(例えば地域金融機関)は、その他の金融機関に対して参入障壁を築くことができ、その独占的地位をシェアの維持・拡大に利用することができる。だが、この参入障壁は相対的なものである。資金調達方法によって優遇金利を得やすい銀行(例えば大銀行や優良銀行)は、その分だけ貸出金利を引き下げることが可能だからである。しかも現状の金利水準では、他より金利を引き下げて参入障壁を作るという戦術には限界がある。

だからリレーションシップ・プライシングは、安価な金利で参入障壁を作るための手段というよりは、リレーションシップ情報に基づいて貸

---

[11] 村本孜[2002]p.18 を参照。ピーターセン/ラジャンの論文とは、Petersen and Rajan[1994]The Benefits of Firm Creditor Relationships -Evidence from small Business Data,in :Journal of Finance, Vol.49,p.3-37 ;[1995]The Effect of Credit Market Competition on Lending Relathionships,in :QuarterlyJournal of Economics Vol.110 である。

[12] 由里宗之[2000],24 頁参照。

[13] Vgl.Pfingsten,A.[2000],S.733f.

倒引当相当部分を適切に見積もった貸出利子率を算出し、金融機関の収益性を確保し金融機能の安定性に資するための経営政策とみなすほうがよい。

ただし、この手法は、新規融資・融資の更改などの決定の合理性を目指すものであるから、現在残高となっている長期融資にうまく適用できるとは限らない。後者に関しては、前項で述べたリレーションシップ・バンキングが重要となる。

第一の道は、関係管理に基づく判断に従って当面は低金利を容認するが、相手が将来利益をもたらす機会を活用するか、自らその条件を作り出すことである。一時的な景気循環が原因で苦境にある貸出先ならば、景気が回復して業績が上がるときには、より高い金利を容認してもらうえるし、あるいは多様な金融サービスを利用してもらうことができ、長期的には収益が上がるだろう。

第二の道は、顧客との関係管理により顧客忠誠度を上げつつ貸付金利を損失の発生しない水準に引き戻していくことである。しかしそのようなことを困難に陥った企業にそのまま適用すれば運転資金が滞りかえって支払不能に近づけてしまうし、借手から見れば独占的地位の乱用と映るだろう。したがって銀行は、顧客との関係(主として信用情報以外の顧客情報)を活用することによって、当該顧客の諸取引費用(財務的取引を含む)を削減させ、又は売上及び収益を向上させて、その分から利子を支払わせるようにしなければならない[14]。もっとも、当該企業の売上及び収益が向上するということは、信用リスクを減少させるであろうから、利子を引き上げる必要性も減るし、会計上の貸倒引当金に効果を及ぼすほどの改善があれば、それだけ金融機関の収益も改善する[15]。

1.3.「金融の円滑」

前節までで検討した、「リレーションシップ・バンキング」も「リレーションシップ・プライシング」も、経営経済学的な見地から、金融機関の収益拡大やリスク管理による機能の安定性を期する議論である。しかしそうではなく、地域経済又は国民経済の視角から、金融機関が果たす「社会的」な役割を論じる議論もある。例えば、アメリカには、特に地域社会のレベルでの社会関係の形成を「社会資本」(social capital)ととらえ、この形成を重視する観点から、コミュニティ銀行の存在意義を説く議論である[16]。

これを「銀行法」でいう「公共性」に結び付けて論じる者もいる[17]。

---

[14] 適正プライシングについては、多胡秀人[2003],170 頁以降も参照のこと。
[15] 金融機関がこうした認識をするかどうかは、会計制度にも左右される。
[16] 由里宗之[2003],p.32 以降,p.62 以降を参照。
[17] 例えば齊藤正[2003],20-21 頁など。

しかし法律上、「公共性」の文言は、「銀行」と「信用金庫」の規制目的には掲げられているが、その他の金融機関の規制目的には出てこない。経済理論の展開に従って法改正を視野に入れる場合は別であるが、金融行政上は、「金融の円滑[18]」、又は「経済活動を促進する」ような「金融の発達」という目的から展開される議論として整理したほうがよい[19]。

従来の法律による公共性は、銀行等の貸方における信用通貨の公共性に着目していると整理できる。そもそも商業銀行は、預金通貨(預金債務)の発行権限があり、決済網又は信用の連鎖によって商業的流通(経済活動)の血管網の役割を果たしかつ広範囲の公衆からの預金等の受け入れ等によって一般的流通(消費活動等)に密着している。それゆえ一銀行の困難が全体の金融(マネタリー・)システムに悪影響を与えないよう、規制や監督を受けてきた。この意味の「公共性」は、その銀行がリレーションシップ・バンキングをしていようが、トランザクショナル・バンキングをしていようが関係ない。むしろ信用連鎖の観点から、信用の規模と取引先の範囲が重要になる。銀行と信用金庫は、預金取引の相手に制限がなく、その意味での公共性に鑑みて規制を受ける。

これとは異なり、金融機関の社会的な役割が国民経済や地域経済等の次元で強調されるのは、健全な経済主体が金融的な必要性を充足できず、それどころか既存の経済主体が困難にさえ陥るという問題を、どうにか解決したいからである。つまり金融サービスが「円滑」に提供されているかどうかが話題なのである。ここで金融サービスを狭く捉えると融資実績のことであるから、リレーションシップ貸出の領域に入るし、広く捉えると顧客が必要とするあらゆる種類の金融プロダクト及びサービスの提供のことであるから、アルフィナンツ戦略の領域に入る。

1.4.コミュニティ・リレーションシップ・バンキング

前節までの議論では、主としてリレーションシップ・バンキングを金融機関の経営側と取引相手との一対一のミクロ的な関係でとらえてきたが、金融機関が顕在的・潜在的な取引相手のプールすなわち一定の共

---

18 ここでいう「金融」とは第一には貸付(資金の融通)であろうが、金融サービス業の進展とその将来を考えると金融サービス一般と解釈するのがよい。「金融庁」の英訳も「Financial Services Agency」なのであるから、「金融」とは「Financial Services」のことであると言っても過言ではない。

19 銀行法の目的は、「銀行の業務の公共性」「金融の円滑」であり、信用金庫法も「公共性」と「金融の円滑」が目的に掲げられている。しかし、農林中金法、商工中金法、労働金庫法は、「金融の円滑」のみを掲げる。中小企業協同組合法は、「自主的な経済活動の促進と経済的地位の向上」が目的で一線を画すが、協同組合による金融事業に関する法律では、目的に「協同組織による金融の発達を図る」とある(各法第一条)。

同体(コミュニティ)[20]に関与する場合を特に想定することができる。これが本稿で考察する「地域金融」の意味でもある。

コミュニティへの関与の費用(支店や職員といった経費や有形無形の取引費用)が資本に擬制されて、特定の取引先ではなく、特定の地域共同体全体(家計・企業・自治団体)への融資が増大するものは、「コミュニティ・リレーションシップ融資」、更には、そのコミュニティでつちかった情報を用いて貸出を行うものを、「コミュニティ・リレーションシップ貸出」と呼ぶことができる。もちろん、共同体にとって必要な金融サービスは、貸出だけではないから、多角化の取り組みを、「コミュニティ・ハウスバンク戦略」または「コミュニティ・アルフィナンツ戦略」と呼ぶこともできる。もっとも。これらを特に区別しないで一般的に扱うときは、「コミュニティ・リレーションシップ・バンキング」という言葉で代表させてよいであろう。

「コミュニティ・リレーションシップ・バンキング」も、「リレーションシップ・バンキング」の応用である。というのは、当該金融機関の関与するコミュニティを一つの収益源泉と見れば[21]、そこが経済的に発展すれば、取引量や貸出量の増大に結びつくだろうからである。

それだけでなく「リレーションシップ・プライシング」の前提でもある。コミュニティ内のリレーションシップ情報を使って、適正な利鞘を確保できる適正利率の設定ができるようになれば、収益が引当金によって食いつぶされることがなくなり、金融機能の安定にも資するであろう。

さらに、これら諸活動により、融資を受ける側、サービスを受ける側も恩恵を受けるだろう。「バンキング」と「プライシング」によって、今までサービスを提供してこなかった対象も金融機関のサービス提供対象の範囲に入ってくる可能性が高まる。更には、金融機関の財務体質が改善すれば、体力不足ゆえに手控えていた部面にも融資やサービス提供を拡大することが可能になる。それゆえリレーションシップ・バンキングによって、「金融の円滑」も狙うことができる。

このように、コミュニティ・リレーションシップ・バンキングは、「金融機関の収益改善」ひいては「金融機能の安定性の確保」及びそれらを通じた直接・間接の「金融の円滑」という金融行政の「目的[22]」に密接に関連している。したがってそれが諸外国でどのように実現されているかを解明することは、基礎的な調査研究課題として重要である。

---

[20] 共同体は、本稿では、さしあたり地域を想定している。しかし地縁共同体、職域共同体、社会的階層のいずれでもありうる。

[21] コミュニティの資金需要に応じていくのだから、本論を読めば分かるとおり、むしろ住宅金融や中小「起」業が重要である。既存の中小企業は、新規事業を起業することによって、又は需要増大によって間接的に経営が改善するだろう。

[22] 金融庁の任務の一つは「金融の機能の安定を確保し」「金融の円滑を図ること」(金融庁設置法第三条)である。金融機関の収益改善自体は、経営者の任務である。

2.分析の視角

2.1.技術的・組織的領域

金融機関の財務の健全性は、「金融の円滑」の必要条件ではあっても十分条件ではない。というのも、新たな企業の場合、別の取引で信頼関係を得たり、担保を準備したりして、最初の融資の決断にいたる過程が必要だからである。また、金融機関の「流動性」や「財務」の領域に問題がなくとも別の領域(技術的・組織的領域)に問題があるときは、貸出行動に結びつかないからである。この問題を解決するにあたり基本的な作業として必要なのは、貸出ないし金融サービスが実際に提供され管理される過程がどのようになっているのかを解明することである。

ドイツでは、信用供与の決定に関する問題を信用創造理論によって考える際に、短期ではなく長期で考えることによって、金融サービスの給付を規定する要素を、「流動性的・財務的領域」と「技術的・組織的領域」の二つに大別して分析する視角が生まれた。

ミュールハウプトが最初に二銀行間の振替的信用創造[Giralgeld-schöpfung]分析を行った際のモデルは、一日というごく短期の銀行与信行動であった。このモデルでは、信用供与は限界費用と限界収益のみによって規定され、その費用は流動性のみであり、信用リスクは全く考慮されず、信用審査やその他の人件費も考察外とされていた。

しかし、顧客との長期の関係を維持しつつ行動するというドイツの銀行業を考える場合、短期の業務で利潤を最大化することが銀行業の行動原理だととらえるのは、非現実的すぎる仮定である[23]。

そこで、弟子のデッペは、一ヶ月から半年という中期の行動を考察する際に、この条件下における銀行行動は、単に流動性だけではなく、人員・空間・労働手段にも規定されると認識するに至った。そして、銀行行動を決定する要因を、「信用機関と外界との間の金融的種類の法的関係を創造・解消する抽象的領域」と「固有な銀行業務の金融的取引を処理・遂行する技術的補助装置[24]」とにわけることを提唱した。これをもとにして発展した現在の銀行分析のモデルが次の図である[25]。

---

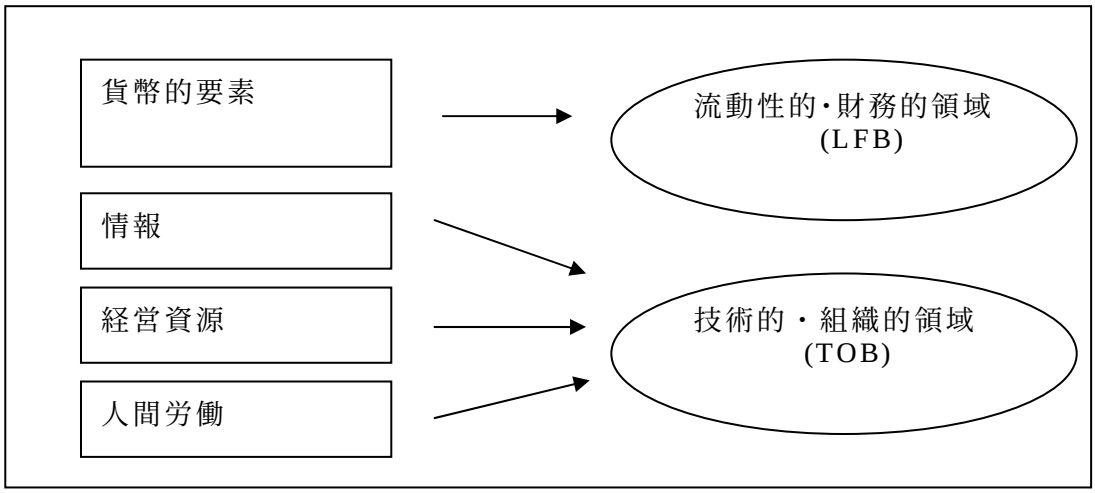
[23] Vgl. Hein,M.[1969],S.301.

[24] Deppe,H.E.[1969]*Bankbetriebliches Wachstum,*S.22 und 23 zitiert in Hein,M.[1969],S.302.

[25] リーバウによれば、この類型は、当時ドイツの経営経済学の潮流になりつつあったグーテンベルクの経営経済学の影響を受けたものである。よって、さらに発展させたリーバウの議論では、これらを包括する戦略的意思決定の領域「経営政策的領域（Geschäftspolitscher Bereich,GPB)」を、モデルに付け加えている。Vgl.Liebau,G.[1989],S.31-33.　しかし本稿では、経営政策的領域も技術的・組織的領域の一分野とみなして取り扱っている。

この図で、流動性的・財務的領域（liquiditätsmässig- finanzieller Bereich: LFB）が、デッペのいう流動性や信用に係る領域である。技術的・組織的側面（technisch- organisatorischer Bereich: TOB）が、デッペのいう人員・空間・労働手段に係る領域である。

図 1　銀行経営上の投入要素



Hein, M.[1993,S.125.に基づき作成

このモデルで言う「技術的・組織的領域」を考察することによって、いかにして信用供与や金融サービスの提供が行われているのか理解することができる。

2.2.システム論の視角

内部・外部の多様な諸要素の影響を受けつつ発展する金融機関の「組織」を描き出し、また今日の複雑な金融業のモデルを考察するのに最適な分析視角は、システム論的な視角である[26]。本論文は、この視角によって対象を分析・綜合する[27]。

システム論的な視角とは、いわば構造論的視角と行動科学とを綜合したものである。周辺環境の諸変数に恒常的にさらされた開放システム(open system)を思考の前提とし、実際に影響を与える関連諸要素を、なるべく正確に把握し適切に解釈することを重視する。そのため、当該国あるいは当該金融機関のおかれた状況がいかなるものであるかという

---

[26] Vgl.Stein/Schubert[1995]S.26

[27] ドイツのシステム論的経営経済学は、Ulrich, H.[1968]*Die Unternehmung als produktives soziales System*,Bern/Stuttgart によって創始された。このころドイツでは、アメリカの経営学の影響もあり、意思決定志向的経営経済学、システム思考的経営経済学、労働志向的個別経済学が興ったとされる。田中照純[1991]を参照。ただし組織論については個別の議論はそれ以前からさかんになされており、ウルリヒの著書は組織論からシステム論に発展していったものであろう。

描写に重心を置く。また、社会組織は複雑なものであり、人間はこれに適応せねばならないのであるから、システム論が想定する人間観も、単純化された「経済人」ではなく、「複雑な人(complex man)」である。そのため、研究は学際的な様相を帯びる。

システム論的な組織論には様々なものがあるが、本稿で全体として用いるのは、組織社会学である。組織社会学とは、組織を、ある目標に向けられた一つの社会システムと見なすもので、全体像から出発して、ある程度抽象的な次元から構造と行動様式を描き出し、描き出された工程を、システムの目標を考慮したうえで、機能性にもとづいて評価するものである。部分的には、システム・サイバネティクスも用いる。自己制御、適応、学習能力、自己組織化、自動化可能性といったサイバネティクスの概念を、組織構造の機能様式を理解するために適用するものである[28]。

2.3.システムの補完性

システム論的観点にしたがい、諸外国の金融システムの特徴を分析し自国の金融行政に応用する際に、一般的に気をつけなければならないことは、次の点である。

英米であれ欧州大陸であれ日本であれ、発達した先進国であるから、特定の時点に一時的にいずれかが優位であるとしても、長期にわたっていずれかが一方的に優位であるとはいえない。また、金融制度も経済発展に積極的効果を与える一つの要素にすぎず、当該国が全体としてうまくいき、金融制度がうまくいっているように見えるのは、実は、その他の積極的な要素が金融制度にある欠陥を補償しているからだ、という場合もありうる[29]。それは公式の制度であったり、非公式の社会制度で有ったりするであろう。

さらに、全体システムを構成する個別の要素は、相互にかみ合っており、金融制度も、それ自体が独立した要素というわけでなく、他の制度に対して補完的な性格(かみ合いのよさ、整合性)を有する。したがって、外生的に個別の要素に手を加えたり外部から一部の制度を移植したりしても、うまくいくとは限らず、逆に全体のシステムが「不安定」となり、非効率な状態をもたらすこともある[30]。また補完性の原則からいえば、異なる両方の性格を有するようなシステムというものは、均衡点に至る途中経過として一時的に存在しうるにしても、安定的なものとは考

---

[28] Vgl.Stein/Schubert[1995]S.25.

[29] Vgl.Fischer/Rudolph[2000],S.425

[30] オペレーション・システムとなっている基本的な関連法規を丸ごと入れ替えて全システムを変えるということなら別であるが、それには膨大な社会的費用がかかるであろう。

えにくい[31]。

そこで、当該国の金融制度を考察する際に、金融制度の不備を補っている制度の存在を常に問いかけ、基本システムと金融制度とのシステムの相性、サブ・システム同士の干渉が生じないような工夫にも目を向け、社会に開かれた系である金融制度[32]の変化の背景となっている経済的あるいは社会的な状況(経済的社会的な背景) [33]にも注意を払う。

3.分析の対象と本論文の構成

本稿が分析の対象とする地域金融システムは、フランスおよびオランダのそれである。これらを取り上げるのは、以下の理由による。

フランスは、日本と類似性して、経済大国の一つであり人口も多く高齢社会である。中央集権国家でかつ国家を中心とする金融システムの存在感が強かったが、分権化・金融自由化にともなって、どのような地域金融システムが成立しているか興味深い。加えて、主要な地域金融機関である信用協同組合は、系統ごとに強力に連帯しており、地域金融機関の再編のタイプとして、一つの典型例を示している。にもかかわらず、日本の研究動向として、フランスの金融制度に関する学術的研究が豊富とはいえない。

オランダは、国の規模としては日本の一地方(道州)に見立てることができよう。グローバル化と金融統合の進展によって、大国であっても経済的な自律性が低下している現在、早くから金融市場が開放され、諸外国の影響を受けざるを得なかった先進国として重要である。しかも市場経済を重視しつつ、労使関係や福祉政策では中間団体の関与を前提に国家が積極的に介入する[34]。そこで展開した地域金融の現在のありかたを知っておくことは重要である。フランスと類似でかつ異質な点もあるため、フランスとの比較材料としても適している。

---

[31] Vgl.Fischer/Rudolph[2000],S.432　フィッシャー/ルドルフの例では、債権者に優位な破産法制と企業組織再編能力ある銀行制度との相互補完性である。すなわち、ユニバーサルバンクは、ドイツの金融制度においては融資相手の企業に密接な関係を維持し、場合によっては資本金を保有する。そこで企業が破綻したときは、この企業の組織再編をしようとするが、これは債権者に優位な法制度によって助けられている。逆に、アメリカでは、ポートフォリオとして手放されるが、これは破産法制として債務者を保護しているのと相互補完的である。

[32] この視角から、ビュシゲンは、「技術的・組織的領域」から進んで、銀行を「開放系の社会的技術的システム[offenes sozio-technisches System]と呼ぶ。Vgl. Büschgen,H.E.[1992]*Banklexikon*,Bank als offenes sozio-technisches System.

[33] フランスでいう「社会的経済(団体)」(économie sociale)の意味ではない。

[34] グローバル化・欧州統合に伴う小国の研究の重要性については水島治郎[2001],256頁以降を参照。北欧型と異なるオランダ型福祉国家の性格については、同書 60-63 頁を参照。

フランスの地域金融システムの章では、最初に、金融業態の概観を俯瞰したうえで、分析対象たる二つのグループの位置づけについて簡単に説明している。

第一節では、クレディ・アグリコル・グループを地域金融機関の例として、全体的な組織について述べた後、貸出業務の実行過程管理の制度、窓販の多角化の成功要因について分析している。

第二節では、地域金融機関を補完し部分的には競争している公的な金融機関について、公益事業と競争事業に分けて分析している。

第三節では、フランスの地域金融の状況を理解するのに重要と思われる制度的背景として、住宅金融をめぐる金融自由化の進展、アソシアシオン(非営利組織)の発展を取り上げて分析している。

オランダの地域金融システムの章では、主要な地域金融機関グループであるラボバンクを事例として、その全体的な組織について述べた後、系統中央機構の役割、地元(系統加盟)銀行における貸出業務及びリレーションシップ・バンキングについて分析し、フランスとの比較をこないつつ小括している。

各章・節における各分析は各小括において綜合されているので、終章では、全体を金融の円滑に資する制度と金融の機能の安定性の維持に資する制度とに分けて総括し、わが国に対する示唆を述べている。

フランスの地域金融システム

はじめに　－　フランスの銀行制度の概観　－

本章では、フランスの二つの金融グループをとりあげ、その経営組織及び業務を技術的・組織的な観点から分析し、最後に国民経済的な背景を考察することにより、金融の機能の安定性を保ちつつ地域金融の円滑に資するような金融システムの一例を提示する。

本論に入る前に、フランスの一般的な金融業態について概観し、事例として取り上げる金融グループがフランスで地域金融にとって持つ意義を確認しておく。

フランスにおける金融業態の分類は、以下のとおりである。

表 1　フランスの銀行業態（2000 年末）

1. 商業銀行　365 行[35]

旧来のフランス全国銀行協会（AFB）に加盟していた銀行を言う。AFB は相互・協同組織の銀行とともにフランス全国銀行連盟（FBF）を組織している(2001 年 2 月 1 日以降)。

2. 相互・協同組織銀行[36]

- クレディ・アグリコル(全国中央機構:クレディ・アグリコル S.A.)　53 行
- クレディ・ミュチュアル(連合:ラ・コンフェデラシオン・ナショナル・デュ・クレディ・ミュチュアル)　24 行
- バンク･ポピュレール(連合:ラ･バンク・フェデラル・デ・バンク・ポピュレール)　31 行
- クレディ・コオペラティフ　10 行[37]
- ケス・デ・パルニュ・エ・デ・プレヴォワイヤンス（貯蓄銀行）(1999 年 6 月施行の法律で「協同組織」となる。全国中央機構:CNCE)　34 行
- （ソシエテ・コオペラティフ・ド・バンク:FBF に加盟 1 行）

3. レ・ケス・ド・クレディ・ミュニシパル(市町村信用金庫)　22 行

4. ソシエテ・フィナンシエ（金融会社等）　557 社

資料:Choinel[2002],p.50 他(原資料 :Commission Bancaire(CB))

---

[35] この 365 行という数字は、CB(銀行委員会)を情報源とするものである。フランス銀行統計によれば 2000 年 12 月末の商業銀行数は 280 行となっており、商業銀行(および金融会社)については、中央銀行と監督当局とで把握している数字が違っている。

[36] 銀行数に単協は含まれない。地域銀行の合併が有るので現在の銀行数は少ない。

[37] 中央機構はバンク・ポピュレールと共通(2001 年 5 月末をもって株式会社化した「ラ・バンク・フェデラル・デ・バンク・ポピュレール」)。

以下、商業銀行部門を除く各金融業態の性格を確認すると以下の通りである[38]。

クレディ・アグリコルは、農業協同組合から発展したが、現在、農業を営む顧客は少なくなっている。少なくとも農村・郡部における一般的な地域金融機関ととらえることができよう。商業銀行であったクレディ・リヨネを合併することにより、都市部における顧客層も抱えることになったから、実質的には、フランス全土において一般的かつ最大のスーパーリジョナルバンクとみなすことができる。

クレディ・ミュチュアルは、個人、アソシアシオン（非営利組織)、コミューン(基礎自治体[39])を顧客とする。融資の半分は住宅向けであり、四分の一がコミューンに対するものである。企業に対する融資は当該企業が会員である限り可能である。

バンク・ポピュレールは、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されている。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されたが、今は中長期信用も供与できる。また対象も自営業にも拡大され、今では個人にも信用を供与できる[40]。

クレディ・コオペラティフは、農業非従事者の連帯である協同組合・相互会社・アソシアシオンに資するための信用組合の集団である。中央金庫かつ連合会の性格を持ったクレディ・コオペラティフ中央金庫によって組織化されていた。この中央金庫は、漁業信用組合の中央金庫でもあった[41]。2003 年をもって両系統は、バンク・ポピュレールに合同した。

クレディ・ミュニシパルは、公設質屋（独占事業）及び公務員(吏員というべきか)向けのローン等を営む金融機関で、金融機関数が州と同じ数だけ、支店がほぼ県と同数あるだけである。したがって、地域金融の考察では、さしあたり無視してもよいであろう。

ミュチュアル、ポピュレール、コオペラティフは、元々会員となるべき対象が違うため若干の業容や顧客層に相違があろうが、フランス最大の信用協同組織、フランス第二の民間金融機関であるクレディ・アグリコルの分析をすれば足りると思われる。

貯蓄銀行は、公益法人であって、1996 年以降はユニバーサルバンクとなり、1999 年から協同組織としての性格も備えている(よってわが国の信用金庫に類する)。公的金融機関(それゆえ銀行として数えられない)である預金供託公庫（CDC）グループやフランス郵便貯金局ラ・ポストとも密接に提携している。これらの組織は、わが国でいえば、郵政公社

---

[38] クレディ・アグリコルと貯蓄金庫以外は.Houis,B.[1991], S.30-40 を参照。

[39] フランスの基礎自治体の平均人口は 1600 名程度であり、自治体数の 59.0％が 500 人未満、85.2％が 5000 人未満である。下條美智彦[1996],80 頁参照。

[40] Vgl.Houis, B.[1991],S.34

[41] Vgl.Houis, B.[1991],S.35

と政府系金融機関をあわせたような位置づけを持ち、フランスの地域経済および庶民に対する金融の円滑化のために、重要な役割を果たしていると考えられる。

これらの金融機関が、地域金融やリテールにどの程度根を張っているか、どれを代表として分析するかは、財務的な視点で貯蓄性預金や預かり資産等の量を、社会的・組織的な視点から支店数・職員数を見ればよいであろう。

次の表は、支店の数と職員数の比較である。

商業銀行と協同組織金融機関(貯蓄銀行含めず)の支店数は、ほぼ同じ程度で、貯蓄銀行を入れると協同組織のほうが多い。しかし商業銀行の方が協同組織型の金融機関よりも支店数に比べた職員数が多い（商業銀行は一店舗当たり平均約 22 人に対し、アグリコルは約 14 人、貯蓄銀行は約 9 人)。商業銀行は、高度な事務処理のため本部職員の人数が多いか、比較的大きな支店（フルラインの大規模支店など）を構えているので、このようになるのであろう。

さらに、中央集権国であるフランスの首都圏における支店数の比率も重要である。全業態を平均すると総支店の二割弱が首都圏にあるが、商業銀行は全体の三分の一を首都圏に置いているのに対し、協同組織においては、おおむね一割程度である。ただし、ポピュレールは二割近いので、都市大衆にも支持基盤を置くものと解釈できる。

すなわち支店総数の 40%を占める商業銀行は、基本的に首都圏を中心に設立された金融機関であって、支店総数の 60%近くを占める協同組織型の金融機関は、より小規模な支店を全国各地に綿密に張り巡らせた、地域金融機関であると考えることができる。

表 2　フランス国内金融機関の支店網等（2000 年末）

	銀行数	支店数	(うち首都圏*)	職員数	単協数	顧客数
商業銀行	153	10140	(3012)	221300		
クレディ･アグリコル	53	5745	(384)	71283	2600	1610 万
クレディ･ミュチュアル	24	3224	(129)	25426	1867	900 万
バンク･ポピュレール	31	1985	(388)	26074		
クレディ･コオペラティフ	10	193	(16)	2524		
貯蓄銀行	34	4287	(473)	36573	450	
クレディ･ミュニシパル	22	83	(7)	122		
合計		25657	(4436)			

資料:Choinel[2002],pp.30,31 et 50 et al.

*イル・ド・フランス

次の表は、主要な金融機関ないしグループにおいて、グループ等の預

金・預り資産等がどこに重点をおいているかを示すものである。

この時点では、三大商業銀行は「投資信託」を通じた預かり資産が中心である。協同組織は、都市大衆にも基盤を置くポピュレールには若干違いが見えるが[42]、基本的には、「住宅積金」や「その他」あるいは「生保」が預かり資産の中心である。ここにも三大商業銀行とその他の金融機関との間に性質の違いを見ることができる。

預かり資産の量については、クレディ・アグリコルが、量的に突出していることがわかる。次点は、貯蓄銀行であるが、郵便局とあわせれば、クレディ・アグリコルに負けない資産規模を誇る。

表 3 フランス金融機関の預金等うちわけ比率(1996 年)

	一覧払	貯金*	住宅積金	その他	投信	生保	合計(億フラン)
BNP	19.5%	8.3%	15.9%	7.2%	33.2%	15.9%	6430
ソシエテ･ジェネラル	18.0%	8.2%	12.0%	10.0%	36.1%	15.7%	6370
クレディ･リヨネ	18.8%	7.0%	13.1%	10.7%	36.3%	14.1%	5710
クレディ･アグリコル	17.4%	10.8%	20.1%	20.5%	14.3%	16.9%	16160
クレディ･ミュチュアル	14.1%	9.0%	25.2%	17.0%	9.5%	25.3%	3870
バンク･ポピュレール	24.6%	9.1%	16.3%	13.5%	20.3%	16.2%	3990
貯蓄銀行	8.3%	17.1%	23.9%	20.4%	11.1%	19.2%	7630
郵便局	27.3%	9.2%	13.8%	3.6%	17.8%	28.3%	6480

出所 :Député[1998],p.31　＊非課税普通預金(Libret A)を除く貯蓄性預金通帳

以上のような考察から、フランスで、三大商業銀行とは異なる地域金融機関のありかたを考察するのに適した研究対象は、協同組織型の金融機関である。中でもクレディ・アグリコルが興味深い分析対象として浮かび上がる。また郵便貯金と貯蓄銀行は密接に関連しており、二つを総合するとかなりの預金集中が行われているから、少なくとも貯蓄銀行に連なる公的金融の制度にも目を配る必要がある。

ただし貯蓄銀行それ自体の業務は、同じく協同組織でかつユニバーサルバンクであるクレディ・アグリコルと重複する部分も多いと考えられ、むしろ貯蓄銀行グループと関連する預金供託公庫グループの方が、補完的な仕組みを考える上で、より重要度が高いように思われる。したがってここでは、貯蓄銀行グループそれ自体を見るのではなく、預金供託公庫を包括した形で貯蓄銀行・貯蓄供託公庫の組織の分析をしたうえで、預金供託公庫グループを中心に分析することにする。

---

[42] ポピュレールの場合、貸方に住宅積金が少ないのと相応して、融資も中小企業・専門職業人向けに特化している。

1.クレディ・アグリコル・グループ

クレディ・アグリコル・グループ（以下単にアグリコルと呼ぶ）は、農業系の信用協同組合に由来する金融機関群である。アグリコル・グループ全体の資産は、5630 億ユーロ、連結ベースの資本金及び準備金は、325 億ユーロ、自己資本比率は 11.8%である(2001 年度)。

しかし最近、大都市銀行の一つであったクレディ・リヨネを合併し、個人顧客数 2000 万人、法人顧客 140 万社、店舗数 9200 という、ＢＮＰパリバ（パリ）に次ぐユーロ圏最大級のメガバンク・グループとなった。これは郡部を中心に小口金融を展開してきたアグリコル（1600 万人の顧客の半数が人口 5000 人以下のコミューンに住む[43]）と、都市を中心に富裕層を相手にしてきたリヨネ（600 万人の顧客の半数が人口 20 万人超のコミューンに住む）の合併によるものである。いずれは、リヨネとアグリコルの各投資銀行部門を統合して子会社化し、支店業務は新リヨネと旧来のアグリコルで行うことになる[44]。このようにクレディ・アグリコルは、現在のフランス金融業界において、単に農業系信用協同組合の枠を超えた重要な金融機関である。

のみならずクレディ・アグリコルは、もうひとつの雄であるＢＮＰパリバとは異なり、単なる大銀行ではない。都市型銀行であるクレディ・リヨネ、そして旧来からの全国 45 行(2002 年末)の地域銀行、関連の金融機関ないし保険子会社からなる、スーパー・リジョナルバンク・グループとみなすことができる。よって、単に協同組織金融機関のあり方だけでなく、一般に地域金融機関の再編のあり方に関する、フランス版モデルとみなすことができる。

本章では、アグリコル・グループの基本的な組織構造を考察した後、リレーションシップ貸出及びアルフィナンツの有り方を考察する[45]。その際、特に管理組織の構造、十字型・相互保証制度による系統金融機関の統一性、預金貸出業務における保証機関フォンキャリス等の中央に属する組織を通じたリスク管理、手数料業務に当たる保険販売等の多角化戦略を重点的に分析する。

---

[43] もっとも、このようなコミューンがフランス全体で８割強を占めるので、「田舎にしかない」というニュアンスではなく「どこにでもある」というニュアンスである。

[44] 日経金融新聞 2003 年６月 13 日号、７月 28 日号

[45] ただし考察のモデルは、基本的にはリヨネの統合前のものである。リヨネのグループへの統合が具体的にどのようになされるかは未知であるが、目的からして投資銀行部門の強化と若干の富裕層への食い込みに資するものであって、アグリコル・グループのコミュニティ・リレーションシップの戦略に根本的な変化を与えるとは思われない。

1.1.組織構造

1.1.1.全体的な所有構造

アグリコルの組織は、三層構造をなしている。2002 年 5 月現在（括弧内は 2003 年 6 月 13 日現在)、基礎単位となる地元金庫（ケス・ロカール/ローカル・バンク）が 2666（2650）組合ある。これらは、地元の組合員総勢約 550 万人が所有しており、組合員数と出資口数により、資本金額が変動する。地元金庫は、地域的な中央機構である 48 (44)の地域銀行（ケス・レジョナール/リジョナル・バンク）を所有する。地域銀行は、ユニバーサルバンクであり、SAS Rue La Boétie(地域銀行のみの持株組織)及び SNC CA Transactions(地域銀行が 90%、アグリコル S.A.が 10%を持つ持株組織)を通じて、全国中央機構であるクレディ・アグリコル S.A.を所有している。アグリコル S.A.(Société Anonyme:株式会社)は、株式会社形態の銀行であり、特殊な金融機関やいくつかの銀行(インドスエズ銀行等）を所有するホールディングでもある。地域銀行（コルシカ地域銀行を除く）に 25%の持分を所有している[46]。

アグリコル S.A.が子会社として所有する金融機関には、以下のようなものがあり[47]、グループ全体でみれば、子会社形態で保険・不動産を含むあらゆる関連業務に参入していると言える。

・リテール金融機関：　支払いシステム（Cedicam)、ファクタリング（Transfact)、リース（Ucabail)、消費者信用（Sofinco）

・保険及びプライベートバンキング：　アセットマネジメントと自治体金融（BFT)、プライベートバンキング（BGPIndosuez)、被用者貯蓄計画（CAES)、資産管理（CPR AM)、資産管理（Crédit Agricole Asset Management)、 損害保険（Pacifica)、生命保険（Predica）

・企業金融および投資銀行業務：ストック・ブローカレッジ（CAI Cheuvreux)、先物及びオプション（Carr Futures)、企業金融および投資銀行業務(Crédit Agricole Indosuez)、金融サービス(Crédit Agricole Investor Services)、

・資産管理等：不動産業（Unifica)、

統計的には、中央金庫にあたるクレディ・アグリコル株式会社と地域銀行しか「銀行」に数えられない。それだけ見ると、あたかもフランスでは、農業信用組合の集中が進んでいるような外観がある。しかし、地域銀行は、地元金庫に所有されているので、地域銀行自体が単位協同組合というわけではない。単位組合まで含めれば、法人数は多くなる。ただし単位組合は、フルサービスを行う銀行ではなく、地域銀行がフルサービス・バンクである。ここにアグリコルの構造的な特性が見られるので、以下で詳しく見てみよう。

---

[46] cf. Annual Report 2001, pp.55-56 及びインターネットサイトによる。

[47] cf. Annual Report 2001, p.54

1.1.2.個別機関の統治

フランスの会社法は、旧来、監査役会と執行役会に分ける二層制取締役会と、原則として取締役会会長が最高経営責任者(Directeur Général/CEO、以下適宜社長または頭取とも表記する）を兼任する単層制取締役会の二種類を選択できることになっていた。二層制の場合もドイツとは異なり、いずれの役員も総会によって選出されていた[48]。

しかし 2001 年 5 月 23 日の経済規制刷新法（Nouvelles Régulations Economiques）により、単層制取締役会でも取締役を兼任しない社長を設置することが可能となり、二層制の場合も監査役会は執行役を解任できることとされたので、いずれの制度にしても、ドイツ型の二層制に近い制度が取りうることとなった。また新制度では、監査役会もしくは取締役会の人員の上限は、24 名より 18 名(合併後三年以内は 30 名より 24 名)に変更された。また社長の補助者として、5 名以下の副社長(Directeur Général Délégué)を任命できることとなった[49]。

クレディ・アグリコル S.A.(株式会社)は、協同組織の中央機構だが、株式会社の法人形態をとっているので、この改革の影響も受けている。

1.1.2.1.全国系統中央銀行

系統の全国中央銀行であるアグリコル S.A.は、いわゆる単層制の取締役会であるが、会長職と社長職は分離している。以下、年報を用いてガバナンス組織を見てみる[50]。以下、表記または数字等は、前にあるものは 2002 年フランス語版、後にあるものは 2001 年度英語版の営業報告による表記または数値である。

取締役会(Le conseil d'administration)は、取締役(administrateur) 21 名と会計検査役(censeur)2 名からなる。会長を含めて 13 名の取締役は、地域銀行から選出された当該地域銀行の会長又は頭取である[51]。

取締役のうち 5 名(3 名)は、フランス全国農民ユニオン会長 1 名、社外取締役が 4 名(2 名)である。社外取締役といっても、2002 年度の場合、前年度に任命されたスエズ社の会長兼社長およびエシロール・インターナショナル(Essilor International:フランス系の光学機器総合メーカー)の会長兼社長のほかは、バンカ・インテーサ(Banca Intesa[52])の代表取締役兼頭取(Administrateur délégue et Directeur Générale)およびクレディ・リヨネの会長といった関連金融機関の経営者である。これらの者は、完全な部外者として監視しているというよりは、国内的に農業と

---

48 吉森賢[2001]229-238 頁を参照。
49 森本滋編著[2003],79 頁以降参照。
50 cf. Annual Report 2001,p.48f., conf. Rapport Annuel 2002,p.10-13,225,227.
51 2001 年度には、新任で二名の議決権のない取締役がいた。役員交代の準備のため参加していたのであろう。
52 イタリア最大の銀行である。

の関係や国際的な戦略を調整する機能を果たしていよう。

フランスでは、1982 年 10 月 28 日法で従業員代表機関の強化がはかられ、従業員が自ら選出した代表者を通じて企業経営や企業変革に参加することができる[53]。アグリコル S.A.は、取締役のうち、3 名が従業員出身であり、うち 2 名は、アグリコル S.A.の従業員が選出した取締役（現在、文書課助手と管財部長（被用者持株会監査役会会長）が就任）で、1 名は、地域銀行の従業員(現在、アナリストが就任)である。

取締役会の構成員ではないが、企業委員会(従業員評議会:Comité d'Entreprise/ WorkersCouncil)の代表も取締役会の表に記されており、会議に参加するようである。企業委員会は、1945 年の法律で従業員数 50 人以上の企業に設置を義務付けられた従業員代表組織であり、それまで使用者の専権によって制定・適用されていた就業規則等に対して労働者が関与・参加することを制度化し、かつ法令違反がないかを公的に事前にチェックするものである[54]。一般にフランスの経営者は、取締役会におけるこうした企業委員会の参加を、「取締役会への情報提供にとって有用」、「拮抗勢力として必要」、「自由な討議の障害[55]」(逆に言えば「頭取の同窓会」的なフランクさを防げる)と評価している。

彼らは被用者として、職場の環境改善のみならず長期的な企業の継続性に関心があると言える。

以上、アグリコル S.A.の取締役会は、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組織であり、業務執行権者を監理するための組織である。

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。頭取の下には、頭取直属の副頭取(Directeur Général Délégué)並びに地域銀行及び子会社担当の副頭取の 2 ポストが新設され(2002 年)、5 人の頭取補佐(Directeur Général Adjoint/Deputy Chief Exective）と 9 人の執行役員(Directeur Central/Chief Operating Officer）が置かれている。頭取補佐は、開発・市場局、資産管理局、金融・リスク局、技術・調達・行内サービス局、企業・投資銀行業・国際取引局を担い、執行役員は、社長直属の人事管理部（personnel management）及び監理部(Inspection Générale et Audit/ control and audit:統括検査及び会計監査部)、局に配置された重要部署を掌理している。その他の 8 部署は、ディレクトゥール(Directeur/Division Manager）の称号を持つ部長により統轄されている。

---

[53] 水町勇一郎[2001],135 頁を参照。同 89,122 頁も参照のこと。

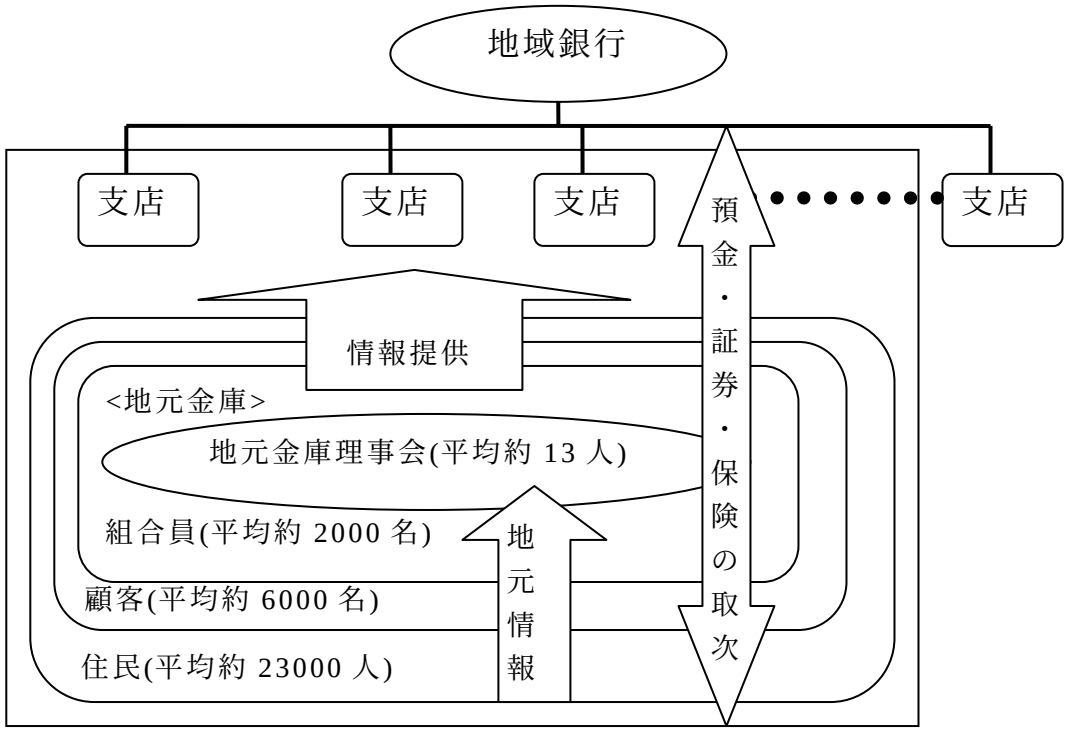
[54] 水町勇一郎[2001],100 頁を参照。これによって、使用者の独断的な企業経営のあり方が変化したとされる。

[55] 吉森賢[2000],71 頁

1.1.2.2.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おり、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っている。45(48)の地域銀行は、全国に 7232(7467)支店のほか、ATM(約 8800 台)、商店内カウンター(Point Vert グリーン・ポイントと称する)1 万以上を設置しており、フランスで最大のバンキング･ネットワークである。一行当たりおよそ 160 支店、200ATM、220 カウンターを保有していることになる。支店網が綿密なので、顧客に近づくことができ、地域社会(ローカル・コミュニティー)すなわち地元に深く関与して、利潤に結びつくすばやく活発な反応ができるとされる。なお、地域銀行では、競争力とサービスの向上を目指すために、IT 投資および機構の合同に取り組んでいるところである。

図 2 クレディ･アグリコルの地方(地域･地元)組織のモデル



資料: 2002 年の年報等を元に筆者が作成

地元金庫は、支店網を有しない。ただし、自分たちの組織(2650 組合)において、総計約 3 万 5000 人の理事（Director だが協同組織なのでこう訳す）を選出している。この理事らは、ローカル・コミュニティーで重要な役割を果たし、地元の経済的社会的条件をよく知っていることか

ら、地域銀行とその顧客を結びつける生命線であるとみなされている[56]。

地域銀行、地元金庫とも合併が徐々に進んでいるが、平均では、地域銀行 3 支店（地域住民およそ 2 万 3000 人）につき組合が一つあり、そこでは約 2000 の組合員が約 13 人の理事を選出し、この理事たちが、地域銀行支店と顧客をつなぐ、金融のソシアル・ワーカーといった働きをしているということになる。

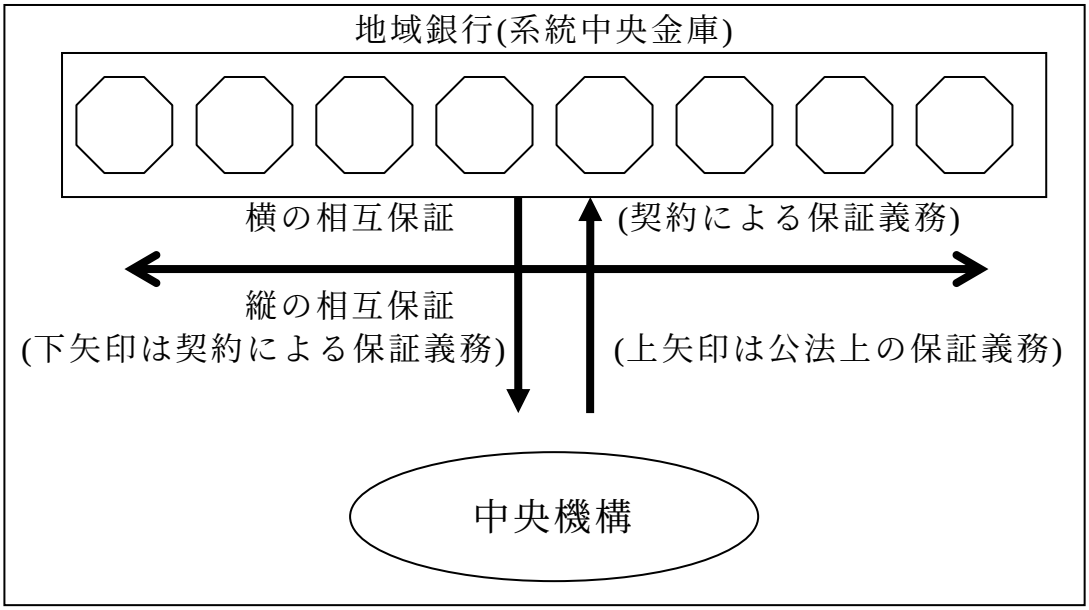
このような地域銀行と地元金庫との関係は、1970 年前後に極小の地元金庫の運営について再編が問題となった際、地方自治の拡大や組合員による民主主義的な金庫運営を追求する中で形成されたようである[57]。

1.1.3.系統の一体性

1.1.3.1.十字型相互保証制度

系統金融機関を相互に強固に結びつけて一定の秩序を与える制度の一つは、十字型相互保証制度[58]である。

図 3 十字型相互保証制度



出所: ヒアリング及び年報の記述を元に筆者が作成

この制度は、一方では地域銀行同士が、自己資本（own equity）で相互に保証しあっている（横の保証）。他方で、地域銀行は、アグリコル

[56] cf. Annual Report 2001,p.58
[57] conf. Gueslin,A.[1984],p.280ff
[58] フランスでは「クロス・ギャランティー・システム」、オランダでは「クロス・ギャランテー・スキーム」と称している。「相互保証制度」とも訳されるが、「十字型」を付けることで「クロス」のもう一つの意味が汲み取れることになる。

S.A.に共同で包括的保証を与え、また、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）。その意味で、十字型（クロス）の保証制度なのである。この制度は、アグリコル・グループが市場で非常に高い格付（ダブル A1）を得ている一つの根拠とされる。この制度により、グループ内の銀行は、すべて同一水準で格付けされている（格付機関は、18 行の地域銀行も中期ローン･プログラムについて､ダブル A1 の格付）。ただし、アグリコル S.A.の子会社は、この制度の枠外である。

この制度の中でアグリコル S.A.は、必要な場合、地域銀行に最低資本基準を満たすよう支援を与える。地域銀行に問題があれば、アグリコル S.A.が即座に介入する。その際には、速やかに監督当局である銀行委員会（Commission Bancaire (CB)）と協議しなければならない。個々の地方銀行は CB から銀行免許を受けているからである[59]。

1.1.3.2.系統中央機構の検査および監督責任

十字型相互保証制度により、個別の機関についてすべての機関が連帯責任を負うのであれば、個別の経営の健全性に全体が関心を持たざるを得ない。全体の代表が個別機関を検査し倒産しないように統制するシステムが展開するのは必然的である。格付が十字型相互保証によって高くなるというのは、保証制度で返済不能に陥ることがないという財務上の機能だけでなく、連帯責任を負うことで機能する組織的な内部牽制を評価しているからでもあろう。

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のは、アグリコル・グループの中央機構であるアグリコル S.A.である。S.A.の権限は、十字型相互保証制度という系統相互の私的関係に基づくものから、公法上の義務にまで高められている。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。

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、規則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，その後に 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。また、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ーを蓄積し，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

[59] プロトコル 13 頁を参照。

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かない場合は、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[60]。

検査計画は、アグリコル S.A.の監理部によって作成される。アグリコル S.A.は、それを監督当局である CB と協議する。CB も検査官のチームを地域銀行に派遣するが、アグリコル側は、同時に同一の地域銀行を検査しないように配慮する。アグリコル S.A.の監理部による地域銀行の報告書は全て CB に利用可能である。CB の検査は、伝統的な観点（勘定が正しく管理されているか，反マネーロンダリング方針が適切に適用されているかなど）による監視に重点を置いている。アグリコル S.A.の監理部は、伝統的な観点だけではなく、経営手法、商業活動、内部オペレーションといった次元をも監視する。これらは、銀行が上手く経営されているか、銀行の経営がダイナミックで良好な商業活動を行っているか、世間の評判は良いかといったことを知る上で、グループ全体にとって重要だからである[61]。

こうしてみると、系統中央機構であるアグリコル S.A.の監理部は、系統全体を秩序ある統一組織として機能させる本部（本店）としての役割を果たしている。中央機構にとって系統地域銀行は、法人としては別組織であり、経済的にはグループの内部にあるが持株会社を媒介とする親会社でもある。その代わり中央機構は、地域銀行の持分を保有するほか、個別金融機関の情報を集め処分を行うために公法上の権限を有するのである。

1.1.3.3.権限付与の経緯

系統の統合の進展と検査権・処分権を付与されるまでの経緯は以下のとおりである。

クレディ・アグリコルは、19 世紀末(1894 年)に、農家の相互扶助協同組合として誕生したのが起源である。その当時の金融機関は、農家に興味が無かったので、この種の個別組合が結成され、その後団結し、地域銀行(中央金庫)が結成された。

第一次大戦後のフランス政府は、アグリコルの地域銀行を通じて農家の連携と相互扶助を管理しようと考え、1920 年に設置した全国農業信用局(l'Office National de Crédit Agricole)を、1926 年に改組して全国農業信用金庫（Caisse Nationale de Crédits Agricoles：CNCA）を農業省に設置した。これが後にクレディ・アグリコル S.A.となる全国中央機

[60] プロトコル 6-7 頁を参照。.
[61] プロトコル 13 頁を参照。

構である。この経緯から、民営化されてアグリコル S.A.となった後も職員の中には公務員の身分を保持するものがいる。その後 1935 年には、地域銀行保証共同基金、1945 年には、クレディ・アグリコル連合会が作られ、基本的な組織が形成された[62]。

第二次大戦後の政府は、経済活動を支援する様々な経路（チャネル）を必要としていた。アグリコルは、農家向け、農地買付等への融資の専門家であったから、フランス政府によって住宅融資の経路として利用された。それゆえ農業融資に特化していたが、1960 年代には規制緩和により、どの顧客層とも取引が可能になり、パリにも支店を設けた。これを「脱専業化(Déspécialisation)」という[63]。

1984 年には新銀行法(信用制度監督法)が施行され、これが他の伝統的な銀行同様、アグリコルにも適用されることとなった。1984 年銀行業法の下[64]、協同組合銀行は、中央機構(Organes Centraux/Central

---

[62] conf. Choinel,A.[2002],p.242

[63] Vgl. Zielke,C.[1997],S.41

[64] フランス信用制度法(1984 年 1 月 24 日法律 84-46)

「第 20 条　本法律の目的のため、以下のものを中央機構(organes centraux)とみなすものとする。ケス・ナショナル・ド・クレディ・アグリコル、- 以下列記略(引用者) -

第 21 条　フランス銀行、信用業・投資業委員会、及び、銀行委員会(懲罰手続きに適用される規定に従う。)との関係においては、各中央機構は、会員信用機関を代表するものとする。

この者らは、その系統の一体性および会員機関の機能の円滑を保障する責任を負う。この目的のため、特に各機関及び系統全体の流動性及び支払能力を保護するため、この者らは、必要なすべての手段をとるものとする。

この者らは、加盟信用機関又は投資会社が持分所有者へ配当を支払うことを禁止又は制限する決定を下すことができる。

この者らは、これらの機関に適用される法令の実施[遵守]を保障し、彼らの組織及び経営管理に関して、執行[行政的]上、技術[専門的]上、及び財務上の監督を行うものとする。各中央機構は、彼らの直接又は間接的な子会社にも、加盟信用機関の子会社にも拡大して、実地検査[オン・サイト]による監督を行うことができる。この権限の範囲内では、この者らは、彼らに適用される法令で規定されている懲罰処分をなすことができる。

[加盟金融機関の]会員資格の喪失については、各中央機構が信用業・投資業委員会に通知しなければならない。同委員会は、問題となっている当該金融機関の免許に関して決定する。

各中央機構は、各機関の財務状況が許すときは、銀行委員会への通知の後、信用業・投資業委員会の権限を侵害せずに、いかなる法令若しくは契約の条項にもかかわらず、二以上の加盟法人の合併、営業の全部又は一部譲渡、又は解散を決定することができる。各中央機構は、事前に当該法人の執行機関に相談しなければならない。各中央機構は、加盟信用機関の清算、又はその事業の全部若しくは一部移転に責任を負う。

第 22 条　各中央機構は、銀行委員会が加盟金融機関に机上[オフ・サイト]での経常監視及び実地検査による監督を行う権限を侵害することなく、各者それぞれ

Bodies)の下に集約され､中央機構は系統地域銀行の会員を規制する権限を委任された。その際に、アグリコル・グループの中央機構は、CNCAと定められた。クレディ・アグリコル・グループのレベルでは、当時 94 行あった地域銀行について合意書を提出し、CNCA と CB そして信用機関委員会（銀行免許を与える特別組織）は、CNCA と各地域銀行に免許を与えることにした。

その後、1991 年、クレディ・アグリコルは、制約のないユニバーサルバンクとなった。そしてこれ以降は、他の銀行と全く同様の扱いを受け、同一のルールに従っている。CNCA は、2001 年に上場されて後、クレディ・アグリコル S.A.と名乗っている。

1.2.貸出業務

1.2.1.住宅金融の重要性

アグリコル全体の国内リテール業務における 2002 年度の預貸残高と分布は、次表の通りである。

アグリコルは、農業系信組が発展したものであるから、フランス農家の約 9 割がアグリコルと取引を行っている。だが、農業人口自体が劇的に減少しているため、1600 万人の顧客中、フランスの農家は約 50 万人（約 3%）と少ない。グループの総貸出残高に占める農家向け貸出の割合も、一割程度に過ぎない[65]。

顧客層のうち重要なのは、個人であり、住宅購入向け貸出が重要である。住宅貸付・建設貸付をフランスで初めて行ったのはアグリコルであり、フランスの住宅貸付市場の 25%のシェアを握っている。

個人向け貸し出しも、地域銀行によって行われる。地域銀行は、マネタリー・リソース(地域銀行で使用してもよい流動性の高い預金部分)、又は、マネタリー・ファンド(アグリコル S.A.から地域銀行への融資)によって、資金を調達できる。地域銀行は信用リスクの責任を負っているとはいえ、これらの信用リスクは、通常、抵当権を伴う集合住宅や一戸建て用の貸出なので、信頼できる貸出先であるとみなされている。

抵当融資に関して抵当権の証券化は行っていない。銀行側には、大量の資金があるため、証券化する必要が無く、証券化する場合は個々の顧客に面会を通じて個別に合意を取り付ける必要があり、煩雑だからである（現在、フランス政府は、この手続きの容易化に努めている）。証券

の持場において、信用機関を統治する法令の実施[遵守]を補助するものとする。

この者らは、これらの責任の一部として、かかる[法令の]条項の如何なる違反についても銀行委員会に報告するものとする。」

貨幣金融法典(code monetaire et financier) L511-30,31,32 条も参照のこと。

[65] 顧客に占める農家の割合からすると融資残高の割合が不相応に大きいように見えるが、過去に長期の農業抵当貸付が行われたためであると考えられる。

化は、専門的な国際貸付においてよく使われる手法であるにすぎない[66]。

表 4 クレディ・アグリコル・グループの国内リテール業務(2002 年)[67]

貸出先	残高
自治体	173 億ユーロ(7.8%)
住宅抵当融資	932 億ユーロ(42.9%)
消費者	201 億ユーロ(9.3%)
自営業(従業員 10 人未満)	161 億ユーロ(7.4%)
企業(従業員 10 人以上)	341 億ユーロ(15.7%)
農業	257 億ユーロ(11.8%)
その他長期	105 億ユーロ(4.8%)
合計	2170 億ユーロ

資金源泉	預かり残高
証券投資信託[68]	336 億ユーロ(10.2%)
生命保険	834 億ユーロ(25.2%)
CAT 及び債券	104 億ユーロ(3.1%)
大衆積金[69]	255 億ユーロ(7.7%)
住宅積金	746 億ユーロ(22.6%)
貯蓄性預金通帳(Livret)	430 億ユーロ(13.0%)
一覧払い預金	581 億ユーロ(17.6%)
合計	3304 億ユーロ

出所: Rapport Annuel 2002,p.18,19

証券化を行わずに中長期的な性格のある住宅向け貸出を伸ばせば、当然ながらリスク管理が必要となる。中央機構にリスク管理を集中させることで、より合理的なリスク管理が可能になるわけである。

---

66 プロトコル 11 頁を参照。

67 アグリコル S.A.のリテール金融子会社と地域銀行の信用供与ないし預かり資産(collecte)(ただし証券(titre)を除く)を合計した数値。

68 Organismes de Placement Collectif de Valeurs Mobilières(有価証券共同投資機関)略称 OPCVM　会社型のオープンエンド型投信の SICAV(Sociétés d'Investissement à Capital Variable)と契約型のオープンエンド型投信の FCP(Fonds Communs de Placement)がある。SICAV は 1964 年、FCP は 1979 年に創設され、1980 年代以降、飛躍的に残高を拡大させている。日本証券経済研究所[2000],184 頁を参照。Aussi conf. Perrut,D.[1993],p.42ff.

69 PEP(plan d'épargne populaire)。18 歳以上の者の財形積立貯金(わが国の財形貯蓄と異なり非「勤労者」も可)、10 年満期で延長・更新も可。8 年目まで(7 年間)解約しなければ利子・国庫助成金等から所得税を免除。死亡、就業不能、失業保険の終了、破産などの際はペナルティなしで取り崩すことも可。銀行、貯蓄銀行、郵便局、国庫等、フランス銀行、保険会社、年金補足共済で取り扱っている。

1.2.2.融資決定への地元組織の関与

アグリコルでは、顧客に近づくマーケティング戦略の一つとして、中央・地域銀行・地元金庫による三層の組織形態が利用されている。これは基本的な銀行組織としては、支店を持たない全国中央銀行(金庫)と支店網を維持する地域銀行の二段階なのであるが、さらにその末端に位置付けられた地元金庫(支店はない)が、一定限度額までの審査機関（信用委員会）として機能しているということである。

地元での融資実行の流れは以下の通りである。ある人物が融資を受けたい場合は、地元の地域銀行の支店に出向く。支店長は、地元金庫（単位信用協同組合）の信用委員会に出向いて、この申請を諮問する。

諮問を受けると、当該信用委員会は、「自分たちはこの人を知っている。だから、支店長は彼に対して貸出を拡大してもよい」と意見を言うことができる。信用委員会が肯定的な推薦を与え、書類が信用委員会の好意的な決定を沿えて地域銀行に渡されると、原則として、地域銀行の支店は顧客に貸出を実行する。逆に顧客が信用できないと判っているときは推薦が否定的なものとなり、地域銀行はこの貸出を拒否する。

もし貸出額が地元の信用委員会に与えられた権限より大きい場合、地域銀行の CEO、会長、副会長で構成される地域銀行レベルの信用委員会があり、彼らが全員で地元金庫によってなされた申請を検証する[70]。

このように、地元金庫は、「金庫」とはいっても、本格的な金融機関ではなく、地元の信用委員会の役割を果たすものである。彼らは地元の人々あるいは経済社会に精通しており、アグリコルから融資を受けたら地元単協の会員となる可能性のある申請者に関して、一定のリスク分析を行う働きをするのである。地元金庫は、結局は地域銀行の所有者であり、地元金庫の理事会とは、そもそもガバナンス組織である。ガバナンスにコミュニティ・リレーションシップ貸出(ここでは信用審査)の仕組みが組み込まれているのが特徴といえる。

1.2.3.リスク管理の集中

1.2.3.1.流動性リスクの管理

アグリコルは、預金引受と対顧客貸出について、マネタリー・リソース（monetary resource）と呼ばれる短期資金と、マネタリー・ファンド（monetary funds）と呼ばれる中長期資金に分けて管理している。

マネタリー・リソース（短期資金）は、地域銀行が支店で顧客の全ての預金を引受け、それを自分自身の貸借対照表に記帳し、その後、顧客への短期（場合によっては中期）の貸出の原資とする。流動性が過剰な場合には、銀行間市場を通じてアグリコル S.A.に放出され、アグリコル S.A.が地域銀行に対して市場金利を支払う。

---

[70] プロトコル 8 頁を参照。

マネタリー・ファンド（中長期資金）は、中長期又は貯蓄性の預金である。これらは、地域銀行が資金を顧客から受け取るものの、アグリコル S.A.の貸借対照表に貸方記帳される。アグリコル S.A.は、これら預金を用いて、地域銀行に対して中長期の貸付を行う。このシステムにより、アグリコル S.A.は、地域銀行の長期貸出に関する資産負債管理（ＡＬＭ）を行うが、同時に全体的に中長期の資金源と資金を管理しているため、グループ全体のリスクの総量を削減することができる。

地域銀行がアグリコル S.A.から調達した資金で貸出を実行する際、本来であれば、自行の取引として全ての信用リスクを負うはずであるが、次に述べるように、フォンキャリスの保証により、信用リスクの 50%だけを負う[71]。

以上のように、短期資金の貸借は地域銀行の帳簿を用いるが、中長期資金は中央機構の帳簿を用いることにより、ALM を代行して全体としての金融リスクを削減する。

1.2.3.2.大口信用リスクの分担

・フォンキャリス

系統地域銀行の信用リスクを制限する機構として、また行内担保格付け機関として、フォンキャリスなる信用保証機構が、アグリコル S.A.の子会社として系統内に設けられている。同社は、親会社であるアグリコル S.A.から完全保証されているが、十字型相互保証制度の枠外に置かれている (基本的には、引き受けたリスクは自力で処理することができる状態にある)。

地域銀行にとって、フォンキャリスの利点は二つある。第一に、地域銀行は、リスクを引き受ける前に，リスクを分析することができ、地域銀行が顧客との間で問題を抱えた場合は、フォンキャリスの顧問弁護士（2 名）に相談することができる。第二に、実質的には巨額の融資も可能となり、かつ貸出とそのリスクが地域銀行の規模に相応なものとなる。

アグリコル S.A.にとって、フォンキャリスの重要性は、二つある。一つは、地域銀行の管轄下にある大口信用のリスクに目を注ぐための手段として重要である。二つ目は、地域銀行の大口顧客と接触する経路としても重要である。フォンキャリスが、アグリコル S.A.の信用リスク部によって管理されているのもそのためである。もっとも、アグリコル S.A.は、フォンキャリスを子会社として持つからことで利益を稼げるわけではない。しかし、そもそもアグリコルは営利を目的とする金融組織ではなく、大口顧客のリスクに対して地域銀行と協働できることの方が重要であるので、このような制度が構築されている。

---

[71] プロトコル 7-8 頁を参照。

・大口融資の部分保証

担当地域の大口の優良顧客については、地域銀行が能力ある優秀な金融機関であったとしても、資産規模が不十分であるためにそれ以上のリスクに踏み込む余裕がなく、融資ができないということがありうる。地域銀行がこうした地域内の大企業向けの大口融資を行いたいとき、信用保証会社であるフォンキャリスを通じて、中規模の地域銀行が行う大手企業のリスクを削減することができる。

フォンキャリスが分担している融資は、最低 300 万ユーロ、最大 10 億ユーロ弱、大多数は 1500 万から 2000 万ユーロと、巨額であって、フランス系グループ 170 合計 900 社に関するリスクを分担している（フランス国内とは限らず、スペインや、アメリカにもリスクを負う）。

フォンキャリスが保証を承諾する場合は（拒否する場合もある）、地域銀行に係るリスクの 50%を引き受ける。この保証の対価として、地域銀行はフォンキャリスに、顧客の格付けを基礎に貸付規模にしたがった保証料を支払う。

フォンキャリスは、地域銀行に対して、保証を与えるだけで、自分自身は資金を貸し付けることをしない[72]。倒産等が発生したときのために、最終損失の 50%を保証するので、そのリスクが実現してしまった場合は、当該銀行に再投資を試みることになる。アグリコルがグループ化されているため、個別の地域銀行が何らかの経営上の理由で困難に陥っても、アグリコル S.A.がその義務を果たすことが見込まれるので、グループ内の地域銀行が決定的に困難な状態になるという可能性はない。

フォンキャリスの自己資本は 3 億ユーロで、単独では保証しているだけの規模の融資を負担することはできないが、アグリコル S.A.がフォンキャリスに対して 100%の保証を与えているので、巨額の保証を与えることができる。本体が直接に地域銀行を保証することもできたであろうが、それは政治的理由で分離されたのである。

・大口融資の信用リスク分析

融資実行前に、通常は、地域銀行のみならずフォンキャリス（あるいは更に第三者）が信用リスクを調査することになる。信用分析は、顧客に関する責任を負っている地域銀行との共同で行われ、フォンキャリスが単独で顧客審査に赴くことはない。フォンキャリスは、直接には顧客との関係に責任を負わないからである。フォンキャリス内には、信用リスクの分析のために 20 人の信用アナリスト・グループがいるので、フォンキャリスはまず、貸借対照表、顧客・戦略・市場などの情報を書類

[72] フォンキャリスは、地域銀行に保証を与えることはできるが、アグリコル S.A.の子会社に保証を与えることはできない。つまりこの制度は、基本的には、大口信用に関して十字型相互保証制度を補強する仕組みである。

で審査し、顧客の抱えるリスクに関する見解を得ようと努める。その後、顧客との関係（リレーションシップ）に責任をもっている地域銀行とともに顧客を訪れる。こうして 20 人のアナリストは、地域銀行（特に地域銀行の信用部［融資部］）とリスクに関する情報を交換する。

このように、地域銀行は、顧客とのリレーションシップの鍵とみなされているが、それを補強する仕組みとして、大口信用リスクを計測する専門集団が中央に置かれているのである。ただし、市場リスクについては、地域銀行は、自身の資本を保護するためにデリバティブを購入するなどしており、独自に財務管理を行わなければならない。

・地域金融機関の提携融資促進

場合によっては、大口融資案件に際し，複数の地域銀行が単一の顧客と取引するために連合組織を組むこともありうる。いわゆるシンジケート・ローンである。その要因として二つのことが挙げられる。第一に、大手の地方企業グループは、フランスの複数の地方で活動を行っている。こうした大手企業グループは、複数の地域銀行に協力を求める。特定の顧客グループを相手とする複数の地域銀行が自分たちを組織化すれば、顧客を合理的な方法で取り扱い、より正確なリスク測定をすることが可能となる。第二に、地域銀行は、フォンキャリスとリスクを共有するよりも、地域銀行の中でリスクを共有することを好む。地域銀行がフォンキャリスに保証を求めるのを避けたいときは、地域銀行は他の地域銀行に取引の一部を引き受けることを求めるのである。

もっとも、地域銀行がフォンキャリス抜きで独自にシンジケートを組成することは、フォンキャリスの望むところではない。「グローバル・リスク[73]」について知ることができないからである。そもそもフォンキャリスには一般的な規定があり、地域銀行の「グローバル・リスク」をフォンキャリスと共有すべきであると定めている。また、フォンキャリスは、大口融資だけを扱っており、事業会社と取引しない。したがって、フォンキャリスは、地域銀行が顧客相手に商売し、貸出のタイプやリスクについてフォンキャリス側に説明し、フォンキャリスに顧客を紹介することを望んでいる。

そこで、複数の地域銀行がある企業グループを相手に取引をする場合において、フォンキャリスもリスクの一部を負担することになるときは、フォンキャリスは、これら地域銀行に対し組織化することを求める。あるグループと取引する複数の地域銀行がフォンキャリスを利用する際に、自己組織化しないならば、フォンキャリス側は、手数料が高くなる

---

[73] 「グローバル・リスク」の範囲は地域銀行の規模によって異なるが、大概は 1500 万ユーロとされる。ここで「グローバル(global)」とは、内容から「全体的」という意味のフランス語で、「世界規模(mondial)」という意味ではなかろう。

と警告して、地域銀行間で組織化が行われるよう奨励する。その結果、複数の地域銀行が一丸となって顧客と交渉することになる。

こうして地域銀行間でのシンジケート・ローン等が促進すると同時にリスク管理も集中して行えるような工夫をしている。

・担保格付制度

アグリコルは、場合によっては貸出の担保を取り、工場や倉庫の抵当権を手に入れようとするが、担保は日本ほど重要視されない。それは、フランスの方が他国よりもデフォルト率が低いからであろうと考えられている。

担保を取る場合でも、相手方企業の事業としての健全性や収益力が重視されるようである。したがって最近、アグリコルでは、保有している担保に関する内部格付制度を開発した。この制度は、もともとフォンキャリスが 2000 年に、自分の顧客（大部分は法人顧客）に係る内部格付制度を創設し、それが系統全体に資する格付制度に発展したものである。現在は、アグリコル S.A.のリスク管理部が、大プロジェクトの格付けに関与している。

アグリコルの全部門は、地域銀行も含めて、この内部格付制度を利用するものとされている。現在、地域銀行の数千人の行員を対象として、アグリコル内部の研修会社とともに、この制度を利用するための研修を行っている[74]。

1.3.業務の多角化

フランスでは、窓口での金融プロダクト・保険プロダクトの販売が進んでいる。特に保険への進出が有名で、その意味で「バンカシュランス」という用語もよく耳にする。

フランスの銀行で窓口販売される保険は、基本的には、貯蓄機能を有する生命保険(養老保険)が中心である。フランスにおいては、年金制度が不十分であり、生命保険が老後の生活資金として有利な節税的長期貯蓄手段とみなされているからである[75]。多くの購入者は、これらを特に保険であるとは自覚しておらず、売り手もはっきりとは打ち出していなかったが、近年になって、住宅総合保険や自動車保険、アグリコルでは更に生活上の事故に係る損害保険などの販売が本格的になって、危険事故の補償を前面に出した販売活動が行われている[76]。

---

[74] プロトコル 1-5 頁を参照。

[75] クレディ・リヨネでのヒアリングによる。個人による住宅投資需要も老後の生活資産の形成など同様の文脈で読むことができる。

[76] 亀井克之[2002],61-63 頁を参照。

このように、当該国の経済的社会的な環境の違いによって、特に家計における財務上の必要の違いや税法上の取り扱いの違いによって、需要される具体的なプロダクトが異なり、変化していく。したがって、ここでの分析は、養老保険の販売を中心的な例にしているが、あくでも多角化を成功させるための組織上の構造を解明するもという観点から行うものである。

1.3.1.内生的な成功要因

アグリコルは、生命保険の販売において、自他ともに、他のフランスの協同組織金融機関や外国銀行と比べて成功している[77]。ここでアグリコルが販売しているのは、保険子会社であるプレディカ生命の保険である。イニシャル・ヴァルール・プレヴォワイヤンス（Initial Valeur Prévoyance）という上限 20 万フランで医的質問も簡単な、日本で言えば簡易保険(生命共済)にあたるものと、ヴァルール・プレヴォワイヤンス（Valeur Prévoyance）とよばれる上限 500 万フランのものがあったようである[78]。

アグリコルで保険の販売(多角化)が成功している最大の要因は、分権化（一般的に協同組織の金融制度は権力分散型である）と同時に、それらの間に均衡の取れた協力関係が結ばれておりばらばらではない、すなわち組織の総合力ということであると自負されている。たくさんの協同組合があるというように、各地に分権的な地域銀行があるだけでは強さが発揮できず、強力な中央機構を持っているからこそ競争力があるのだというのである[79]。

そのほかの成功要因は、三つ挙げられる。まず、IT により 10 ないし 15 年前には必要であった事務管理部門の人員が不要となり、これらの行員を窓口（販売）部門に配置することができたことである。特にこうした変化は、アグリコルが生命保険製品を発売し始めた時に生じた。次に、地域銀行の支店網の強さである（販売力）。最後に、大衆に理解しやすい製品設計（開発力）である。

組織の財務管理における統合については既に分析したので、以下では、多角化戦略が成功する要因として、マーケティングが、地域銀行と中央機関でいかなる形で統合されているのかを見ることにする。

---

77 ヒアリング及びダニエルによれば、子会社の生命保険商品は、99%が支店の店頭で販売されている。

78 後者は、文献によると、地域銀行が引き受けの可否を決定し、その代わり引き受けの責任をも負っていた(Daniel,J.-P.[1995],56-57 頁を参照)。しかしヒアリングでは、リスクは地域銀行ではなく、保険子会社プレディカ（Predica）によって引き受けられているということであった。

79 類似例としてオランダのラボバンクもよく引き合いに出される。

1.3.2.人材の有効活用

1980 年代の欧米の金融機関では、テーラー主義(職能を細分化し専門化する)から脱却し、「リーンバンキング」(筋肉質の銀行経営)の名で、日本型生産システムを導入した。情報処理端末によって現場での事務処理を可能にし、信用供与決定権の分権化をすることで、証券販売員や融資担当者がその場で口座の裏方事務処理も行うことができるようになり、それまでの裏方担当者が前線の強化に回った[80]。

アグリコルでも、IT 化の進展によって余剰となった人員は、単に削減されたのではない。既存の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。その方向には、二つの方向があった。

第一に、相談業務の重点化である。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。クレディ・アグリコルは、リテールバンクとしての「成功を確かなものとするために、商品の利回りよりも、販売網の力や顧客の寄せる信頼を頼りにしていた[81]。」逆に他の銀行にとっても、アグリコルの（フィナンシャル・）カウンセラーによる現場の販売網は、フランス金融サービス部門で最も鍛え上げられ最も活力にあふれた文字通りの販売部隊であって無視することのできない存在である[82]。

第二に、保険業への進出である。バンカシュランスが展開する前のフランスでは、民間保険はさほど輝かしいイメージではなかったようであるが、新設の組織の事業規模が小さいため、自由度の高い魅力的な金融産業の一つとして、新たな人材配置場所として認知されている[83]。保険の事故処理も、販売網の手から離れて、専門家が行う。保険加入者は、どの場所でも事故調査センターに電話を掛ければ、専門の事故処理係が駆けつけることになっている。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[84]。

相談業務によって、住宅貯蓄預金などを受け入れれば、受信のみならず、いずれは与信業務にもつながる。しかも長期の顧客関係により、返済の確実性がある程度分かっている。したがって手数料というよりは利鞘が収益に貢献する。保険業への進出は、窓口での相談業務を介して販売に至れば、銀行グループを考えると、手数料収入を増大させることができ、子会社をも含めたグループ全体で考えると、余剰資源を有効活用

---

[80] Vgl. Bürkner/Krause[2000], S.1160-1161 模範とした「日本型生産システム」とは、「トヨタ生産方式」であって、日本の銀行経営を真似したのではない。

[81] Daniel,J.-P.[1995],37 頁

[82] Daniel,J.-P.[1995],76 頁を参照。

[83] Daniel,J.-P.[1995],110-112 頁を参照。

[84] Daniel,J.-P.[1995], 77 頁を参照。

して収益を上げることができることになる。

このように、アグリコルの窓口職員は、関係管理(リレーションシップ・マネジメント)を行う組織として位置づけられている。窓口部隊は、単に預金集約や支払い取引のためだけに重要なのではなく、十分なカウンセリング能力を有することが重要であるので、そのための研修が必要である。しかし専門的なサービス提供は専門部隊が形成されている。したがって、窓口職員に必要なのは、あくまで標準的なプロダクト及びサービスの知識を素人に誤解なく説明できる技術である。

そもそも、地域金融の顧客市場というのは、顧客基盤が固定されていると考えられ、一度きりの関係ではなく頻繁な又は長期的な関係に発展しやすい。「長期ゲーム」においては誠実が成功の鍵であり、逆に裏切りは敗北へと導く。顧客が「裏切られた」と感じないということは、契約の性格についてよく承知しているか信頼関係があるからである。しかしこの条件が成立するためには、地域・リテール金融機関が相手とする顧客は投資家でも金融の専門家でもないのだから、プロダクトの性質が非常に分かりやすいか又は相談員の助言や説明が十分理解しやすく(言い換えれば、相談員が契約内容を実質的な変更を伴わずに地元の生活者の言葉に翻訳でき)、顧客が相談員を通じて当該金融機関を信頼するような関係性が構築されたということでなければならない。特にフランス人は、小切手の手続きで窓口を頻繁に訪れるが、三年程度で異動するような窓口職員にはそもそも信頼を置かないとも言われ[85]、この点が重要なようである。

1.3.3.マーケティング戦略

それぞれの国や地域によって、成功に導くプロダクトやサービスは異なる。しかし一国において全国と構成地域とは無関係ではなく、全体的・一般的な状況と個別的な状況という一定の相関関係がある。ここでは、全体又は個別としての営業方針や販売戦略の決定システム、新規プロダクトの開発および販売のシステムについてみてみよう。

1.3.3.1.営業方針および製品開発

保険子会社の新製品開発も、子会社が単独でそれを開発すべきかどうかを決定するのではない。初めに顧客のニーズがあり、地域銀行がそのニーズについて本部に報告してくるのを受けて、ともに議論した結果として、製品開発が行われる。

アグリコルが子会社で新製品を開発する時は、地域銀行と子会社そしてアグリコル S.A.の代表者からなる特別委員会を開催する。そこで議論したうえで、製品を最終的に決定し、テストを始める。本部は、製品を

[85] フランス銀行協会でのヒアリングによる。

テストする作業部会に入る地域銀行を選び、テストの後で必要なときは、変更を検討し、二回目のテストを実施し、あるいは商品を発売する。

生命保険についてはとても迅速に進み、2 年間で全ての地域銀行を結びつけることができた。とても訓練の行き届いたスタッフを抱えていたからである。しかし損害保険の引き受けは事情が異なった。現在、実質的にはほとんどの地域銀行が損害保険商品を販売しているが、1990 年に初めて 12 年間の歳月をかけて教育投資やシステム変更を含む多大な努力を払い、ようやく開花できたのである[86]。

さまざまな種類の金融プロダクト（以下、適宜「製品」と呼ぶ）の営業政策に関しては、グループ全体のレベルでのマーケティング方針を持っている。アグリコルの構造は、実質的な銀行制度としては二段階なので、マーケティングの方針も全国中央機構であるアグリコル S.A.と地域銀行との間で決定される。アグリコル S.A.がグループのマーケティング方針を提案する際は、地域銀行とアグリコル S.A.との間で特別委員会を開催し、マーケティング計画を最終決定する（三カ年計画と毎年の営業計画を含む。なお、計画は毎年改訂される）。こうして次年度の計画が、地域銀行の営業職員に提示される。

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・適用するかについて、一定の裁量権を持っている。顧客のニーズが市場にある製品では満足できない場合は、地域銀行が既存製品と新規製品を組み合わせて独自の製品を開発することさえ可能である[87]。

なお、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。地域銀行の方も、義務付けられることを歓迎しないし、本部側としても、地域銀行に法的強制でグループの製品だけを扱わせるよりは、自由な方がよい良いと考えている。他の企業の製品を扱うとすれば、特定の商品についてはアグリコル本体の開発力が劣っているということを意味しており、本部への刺激となるからである。したがって、もしそのような事実があるとわかったら、その銀行と協議を行うことになる。ただしグループ内でシステム統合がなされており、他の企業の製品を販売したいと考える場合には、特別な IT 投資をしなければならないから、そういう事態が生じる可能性は非常に少ないといえる[88]。

このように、営業方針にしても製品開発にしても、中央機構と地域銀行が協力して行い、地域からの情報が汲み取られる仕組みができている。営業方針は、基本方針を全体で決定するとはいえ、具体的には地域銀行レベルで決定するのである。

---

[86] プロトコル 15 頁を参照。
[87] プロトコル 9 頁を参照。
[88] プロトコル 14-15 頁を参照。

1.3.3.2.手数料による誘引

全体で方針を決めて地域銀行が具体案を作成し、実行するとしても、それだけで自動的に販売が促進するというものでもない。実際に行動に移ることが合理的であるような誘引が必要であろう。

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。例えば、地域銀行がアグリコル S.A.の代理として顧客から引き受けた貯蓄預金にもこうした手数料が存在している。アグリコル S.A.が地域銀行に貸付を行う時は、逆に地域銀行が支払う金利と資金調達コストとの鞘をアグリコル S.A.がとるということになる。

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挙げる誘引となる。銀行内で、来年度の販売目標を設定するときは、どの程度、どの割合のボーナスを、支店長や支店営業部に配分するかについて決定する。販売員・支店長は、例えば 100 口の住宅積金契約を販売したとき、年末に数千ユーロのボーナスを手に入れることができる[89]。

生命保険子会社に伴う手数料には 2 つのカテゴリーがある。第一に、契約を販売した時の窓口手数料である。第二に、年間の保守管理手数料である。これは 50%が生命保険子会社に、50%は地域銀行の手に渡る。保険販売で地域銀行が受け取った手数料は、すべてが地域銀行のものとなるのではない。保険の販売においても、融資契約と同様に、地元金庫が用いられ、地域銀行に支払われた手数料は、保険販売の対価として地元金庫に支払うよう条件が付せられているようである[90]。

なお、成功報酬は、完全に販売高に比例するというものではない[91]。これは「銀行」の文化から完全歩合制の導入が難しいものの部分的な導入は有効であるということを意味するだろう。

1.4.小括

フランスの代表的な地域金融機関でありかつ協同組織であるクレディ・アグリコルにおいては、以下のような特徴がある。

組織のガバナンスについては、中央機構に関しては、地域銀行(中央金庫)代表、職員代表、関連企業の代表が取締役に任じられている。地方組織に関しては、特にわが国で言えば一県一行より小さい程度の人口規模ごとに設置された地域銀行がフルバンキング・リテール金融機関である。それに連結されている地元金庫の理事会は、言わば地区ごとに厳正に選挙された地区総代会かつ地区別信用委員会としての機能を有し、これが

---

89 プロトコル 9 頁を参照。
90 プロトコル 14 頁を参照。
91 Daniel,J.-P.[1995], 87 頁を参照。

地域銀行の総会や監事会・理事会を通じて当該地域銀行の運営を監督する。したがって、企業統治の組織において、当該金融機関の経営が地理的・社会的環境からも内部経営環境からも遊離しないというような仕組みになっている。このように直接の企業統治に地域住民が参加するので、アメリカの CRA のような行政機関が金融機関を評価する手法は、フランスに必要ではなく、存在もしない。

財務の健全性の確保については、当局によって果たされている部分は必要最低限の財務およびコンプライアンス検査であって、むしろ中央機構が、本部として総合的かつ実質的な検査・監督をしている。十字型相互保証制度により、系統全体が個別機関に保証を負っているので、経済的な必然性として、検査組織が協会や中央金庫など系統組織に置かれることになるが、本来であれば親会社にも当たる地域銀行に対して、中央機構が十分な検査や処分を行うためには、中央機構から地域銀行に出資するだけでなく法律による権威の強化も重要と思われる。

コミュニティ・リレーションシップ貸出(すなわちリレーションシップの構築によるコミュニティ経済に寄与する融資判断)では、地元金庫の理事会が地元企業等の貸出先を判断する機関として機能している。すなわち約人口二万人ごとの地区に置かれ約 2000 人の地元組合員が選出した地区総代会とみなすことができる地元金庫の理事会が、地元の社会に貢献しそうな起業やプロジェクトの融資に賛否を投じる制度である。

通例の経営学では、リレーションシップ・マーケティングとコーポレートガバナンスは、まったく別の論理次元にある。だが、アグリコルの場合、このようにマーケティングとガバナンスが同一次元で語られることになる。この様な性格は、協同組合という法形態を要件とするのではなく、地域金融機関の経営戦略上の帰結として当然なものと考えることができる。なぜなら、マーケティングの対象者がガバナンスに関与するという点では、従来の(いわゆる「産業金融モデル」における)大規模産業企業と銀行との間の役員交換も類似のものとみなすことができ、リテール・コミュニティに金融サービスを行うことに主眼を置く経営戦略において、リテール顧客を役員として受け入れること自体は、その自然な延長と考えることができるからである。ただし大産業(工業)は特定地域(首都圏・工業地帯)にコンビナートを形成しているが、地域金融の顧客は、本店の近くに住むとは限らない。本店の近くに住むリテール顧客の情報だけで中央集権的に地元固有の問題を解決することはできないから、地域の経済システムとの密接な意見交換を確保する仕組みが必要である[92]。アグリコル・グループにおける地域銀行の経営への地元経済か

[92] 例えば、歴史的に見て、ドイツ銀行が地方銀行を支店化する過程においては地区別の諮問委員会(顧問会)を置いてきたし、現在も地区統括母店(全国 8 地区)別に地区経済との接触を保つための諮問委員会を置いている。「取締役会は、経済に関して、取引上の相談をなし、より密接な接触を取るために、銀行全体に相談役会[Beraterkreis] 及び地区別に諮問委員会[Bezirkbeirat]を設置するとともに、こ

らの関与は、地元組合や会員の所有権に由来するため、適切に運営すれば顧客市場側のイニシアチブの強力な根拠となる。

もっとも、すべての融資が地元の判断によってなされるのではない。信用リスクにかんがみて、一定の規模を超える融資については、上位機関の決定にゆだねなければならないし、一定の大口融資については、系統の地域銀行どうしが独自に提携する。あるいは、フォンキャリスと呼ばれる系統の保証機関により、一部のリスク引き受け、リスク審査援助、専門的助言、地域銀行どうしの提携促進等が行われる。さらに、リテール金融においては、中小企業融資であれ住宅融資であれ、中長期の融資が重要となり、流動性リスクの管理も重要である。クレディ・アグリコルでは、短期流動性(マリタリー・リソース)は地域銀行の自由裁量に任せるとともに、長期資金(マネタリー・ファンド)は本部に集約して組織的に管理している。地域銀行は、集約された中長期資金を中央金庫から借りることにより安定的に中長期融資が可能となる。こうして、流動性リスクや利子変動リスクの適切な管理を目指している。

このような分権的でありつつ集権的であるような組織形態をとることにより、地域金融機関は、規模の経済性の利益を受けつつも、拙速な合併で組織内の情報伝達系が不全におちいり内部統制能力と環境適応能力を失って死滅する(恐竜化)ということも防げるのである。

アルフィナンツ戦略(すなわち顧客とのリレーションシップによる手数料収益機会の追求)は、以下のとおりである。

営業計画の作成は、全国レベルの目標が本部と地域銀行との協力で作成されるが、地域銀行を支店とみなしてノルマを課すものではない。もしノルマが課されるだけであれば、僚店や僚銀の顧客をも奪ったほうが個別地域銀行にとって楽であろうが、それでは全体の業績は上がらない。むしろ具体的な戦略は地域銀行で決定する。グループ子会社による保険やその他の金融プロダクトも必ず系統のものを利用しなければならないということではなく、顧客の必要に応じて他社製品を販売したり、既存プロダクトの組み合わせでカスタマイズすることも可能である。ただし統一システムの導入や手数料により、グループのサービスを仲介することに誘引があるといえる。いわば、規則と命令とに基づく中央集権的な経営組織ではなく、合意に基づく分権的かつ統合的な経営組織である、と表現することができよう。顧客は現場にいるのだから、販売において現場に判断を委ね、現場の意見を製品開発に生かすということは、顧客に合わせた戦略を練るということでもある。

特定の金融・保険プロダクトの開発・販売における成功要因としては、

れらの審議規則を定め、構成員の報酬を定めることができる。監査役会は、銀行全体の相談役会及び地区別の諮問委員会における人員の変動について、それぞれ次期監査役会議事で報告を受けるものとする。」(ドイツ銀行定款第 8 条)。

綿密な支店網を通じて比較的簡単な(標準的な)プロダクトの仲介をすること、しかしそれでも一定程度は複雑化してしまうサービスを説明する相談職員の育成である。そこで、分かりやすい商品設計が重要となるだけでなく、IT 化で余剰となった事務職員をカウンセリング部隊に育て上げることが重要となる。医療とは異なり、カウンセリングで手数料が稼げるというわけではないが、相談をうけた問題の解決方法として、金融サービスや保険サービスを提供する段に至れば、仲介手数料(住宅積金・投資信託・保険などの契約による)あるいは貸出金利(住宅金融の契約による)などの収益に結びつき、当該金融機関の成果に結びつく。

もっとも、人々の抱える金融的な問題は多種多様であり、単一のプロダクトで解決するものではなく、多様なプロダクトの複合によって解決することが必要になってくるだろう。例えば住宅金融であれば、住宅積金や購入時の抵当権の設定や返済過程の生命保険契約あるいは完済後の住宅保険の契約などである。また問題の解決方法が金融に関連しない場合でも、紹介を含む情報提供あるいは集会場所の提供を通じて、地域にとって有益な起業がおこなわれ、当該企業の支払い取引や融資に結びつく場を形成するということも考えられる。現場の状況にあわせて対応できるためには、法律においても経営組織においても、一定の自由が認められねばならないということになろう。

以上の考察から、地域金融機関のリレーションシップ・バンキングの成功を期するために考慮すべきことは以下のとおりである。

まず信用リスク・流動性リスクの問題を処理するためには、中央機構、提携、ホールディングなど、より大きなレベルで処理することが望ましい場合もあろう。しかしながら、組織の集中が強すぎると弊害もある。とくに地域金融の活性化には、顧客のいる現場から決定を下す本部が遠くなりすぎることは問題である。よって実際の貸し出しの決定や経営方針の決定については、できるだけせまい地元レベルの組織によって担われるようにしなければならない。その際、地元の住民や企業による参加が重要である。協同組織ならば地区総代会などを設ける、株式会社であれば数支店毎に子会社化して地元出資者をつのるとか、支店別の会員組織を形成して支店ごとに顧問会をおくなどが考えられる。一定区域の支店を統括する支店に権限を委譲する制度も、決定権が現場に近づくという観点から評価する必要があるだろう。こうした地域銀行(支店)が媒介するのは、伝統的な融資や預金のみならず多様な金融・保険・投資サービスであるのが望ましい。融資にしろ、預金等にしろ、契約高に応じて報酬が変動する給与体系を部分的に導入することが望ましい。銀行職員は本来的には、安全を重視し失敗を恐れる傾向にあるので、リスクの高い融資については中央機構や関連金融機関と提携融資を行う形をとったり、窓口では手数料が入るという体系を採用したりして、業務の拡大に際しての安全弁や誘引を与える必要があるだろう。

2.フランス預金供託公庫グループ

フランス預金供託公庫（Caisse des Dépôts et Consignations(CDC)、以下適宜「公庫」）は[93]、フランスの公的金融機関である。

公庫は、子会社とともに公益と国の経済の発展に奉仕する公的グループを構成し、グループは、国家と地方公共団体の行う公共政策の支援のもとに公益の使命を果たし、かつ、競争的事業を行うことができるとされる。また、その枠内で、公庫は特に、規制預金および供託金の業務、公衆の預金の保護、社会住宅の金融、年金業務に従事する。全国および地方の経済発展の平等に尽くすため、特に雇用、都市政策、金融サービスからの排除(l'exclusion bancaire et financière)の撲滅(ユニバーサルサービス)、起業創生、持続可能な開発を行う[94]。すなわち公庫のグループ全体は、半公半民的な性格を持つ。

いわゆる「国有」「国営」というわけでもない。そもそも預金供託公庫の設立経緯は、ナポレオン・ボナパルトが政権末期に軍資金調達を目的として貯蓄金庫を設置したことに由来する。王政復古後、国（政府）がふたたび庶民の貯蓄に手をつけることを避けるため、1816 年に設置されたのが預金供託公庫である[95]。したがって、公庫の総裁(Directeur Général)は、代議士（ヒアリング時は、最大与党であるＵＭＰのピエシュ（Piëch）氏）であり、監査役会は国家および首都の主要機関から代表が出席している。つまり公的金融機関とはいえ、国営(政府による統制)ではなく、むしろ議会の統制をうける主体であるとみなされている[96]。

本章では、このグループの組織と行っている業務を考察して、フランスの地域金融サービス市場を補完している社会的制度としての公的金融の概観を得る。

2.1.組織構造

2.1.1.預金供託公庫（CDC）

預金供託公庫（CDC）は、所有者に該当するものはいない（資本は準備金のみ）。公庫の総裁は、大統領勅令により 5 年の任期で任命され、

---

93 以下、2001 年度年次報告縮約版(以下、年次報告書)２頁、ヒアリング・プロトコルを参照。conf. Coinel[2002]

94 貨幣金融法典,L518-1

95 プロトコル 2 頁を参照。貯蓄金庫からの供託は 1881 年から開始。藤原洋二[1996],92 頁を参照。

96 例えば日本放送協会(NHK)は、公共放送だが国有でも国営でもない。もっとも、規制法令及び経常的な監督を通じて預金供託公庫が官僚機構の影響を受けているということはありうるだろう。

再任が可能である。公庫は、二層制取締役会制度を採り、総裁(Directeur Général)が経営執行、監査役会（訳によっては監督役会）が監査を行う。

監査役会は、代議士 3 名、上院議員 1 名、国庫局長(directeur du Trésor)、フランス銀行総裁、国務院代表 2 名(評定官 Conceiller d'Etat 級未満)、会計検査院代表 2 名(主任評定官 Conceiller maître 級未満)、並びに、パリの商工会議所の会頭および貯蓄銀行グループの代表(合計 12 名)によって構成される[97]。

総裁は単独機関だが、2002 年 4 月の報告書によると 11 人からなる執行役員会を構成している。その内訳は、総裁、副総裁兼 CDC IXIS 執行役会会長、副総裁(預金・貯蓄・公共金融担当)、総裁代理(グループ戦略・資金・管理・経理・秘書室担当、貯蓄ファンド担当、退職者年金管理担当、コンプライアンス担当)、総務部長、子会社(CNP 保険、C3D、EULIA)の各執行役会会長である。

公庫は、公益活動と競争事業の分離をはじめとする再構築計画を実施したが、その際、競争事業を、CDC IXIS（投資銀行、ファイナンス業務）CNP Assurances（生命保険）C3D（地域開発のためのサービスと支援）の各子会社に再編した[98]。

公庫の 2001 年における連結純収益 13 億 5700 万ユーロのうち、47%は公庫の自己勘定の投資活動によるもので、53%は、3 子会社の貢献によるものであった。

2.1.2.貯蓄銀行(Caisses d'épargne)グループ

貯蓄銀行グループは、全体で約 4 万 5000 人の職員と 4600 の常設支店網を抱える。改革により、2001 年 12 月 31 日以降は、150 万人の会員を擁することとなり、2002 年度には 270 万人にまで増加した。会員のうち 4168 は地方公共団体(colectivité locale)である[99]。

会員は、顧客、現職又は元職の職員からなり、450 の地元貯蓄組合（Société locale d'épargne, SLE）を構成している。地元貯蓄組合は、地域銀行の 100%所有者であって、およそ 13 で一つの地域貯蓄銀行を保有している。すなわち住民約 13 万人の地区につき約 6000 人の組合員、うち 9 会員は地方公共団体が一つの組合の運営に携わっているという計算になる。なお、フランスのコミューンは、直接選挙による議会が互選で村長を選出する[100]。地元貯蓄組合の会員は、組合長（Président）を選出し、この組合長が、地域貯蓄銀行の総会を構成する。

---

[97] conf. Choinel,A.[2002],p.255.「貨幣金融法典」第 L518-4 条も参照。国庫局長は日本で言う財務官である。国務院は内閣法制局でありかつ行政事件の最高裁判所でもある。なお会計検査院も公会計事件の特別裁判所である。

[98] 競争事業の再編の経緯については、大山/成毛[2002]の別添を参照のこと。

[99] conf. Rapport Annuel 2002, pp.5 et 10.

[100] 下條美智彦[1996],97 頁を参照。

全国に 34 行ある地域貯蓄銀行は、1984 年銀行法上の銀行（ユニバーサルバンク）である。組織的には、二層制取締役会制度をとり、全国中央金庫である CNCE(Caisse nationale des Caisses d'épargne)の承認を受けた二名ないし五名の理事会が経営を執行し、18 人からなる指導監督役会(conseil d'orientation et surveillance)によって監理される。

全国中央金庫にあたる CNCE には、地域貯蓄銀行が 65%、預金供託公庫が 35%の出資をしている。CNCE は、全国中央金庫として各貯蓄銀行及びグループの国内支店の余剰資金を集約し、金融市場での取引を行う。また、国内支店の維持を担当し、グループ会計の戦略を担当する。統治機関は、理事会と監査役会である。2002 年次の理事会は、理事長、頭取、ほか四名からなる。監査役会は、CDE の代表 9 人、CDC グループの代表 6 人、系統職員代表 2 人、従業員評議会代表 4 人、会計監事 2 人からなる。全国貯蓄銀行協会(Fédération nationale des Caisses d'épargne：FNCE)は、各貯蓄銀行の三役(指導監督役会会長、指導監督役一名、理事長)で構成されたアソシアシオン(社団法人)である。貯蓄銀行グループを代表し、グループ全体としての戦略を決定し、会員と貯蓄銀行のリレーションシップの構築に尽力している[101]。

このように、貯蓄銀行グループもクレディ・アグリコルと同様に、擬似的な三段階構造を有しており、この三段構造は、地元を頂点とするガバナンス体系であると同時に、全国協会を頂点として地元に根を張るためのマーケティング体系も類似である。

もともと 1983 年には、普通貯蓄金庫(Caisses d'Epargne et de Prévoyance)466 庫は、ドイツ式の三段階構造に組織された。しかし金庫間の資産規模の格差が激しいため、ユニバーサルバンク化されたのち(それゆえこれ以降を貯蓄「銀行」と訳す)、1991 年に大再編が行われた。貯蓄銀行は広域合併し、地域中央金庫(Société Regionale de Financement)を吸収して二層制となり[102]、その後、地区別の会員組織が作られて、現在のような擬似的な三段階構造になったのである。それまでの国立貯蓄金庫(Caisse nationale d'épargne:La Poste)は、現在、ラ・ポストとのみ称している。

1991 年の貯蓄銀行の融資は、過半数が住宅貸付で残りの大部分が地方公共団体向けの貸付であった[103]。1988 年までは企業顧客との取引を禁じられていたが、それ以降は、特に中小企業金融にも参入しており[104]、2002 年末の貸出残高の割合は、個人(独立専門職含む)向け 57.8%(675 億ユーロ、うち 9 割が不動産融資、1 割が消費者信用)、中小企業向け

---

101 conf. Choinel,A.[2002], pp.259-260

102 Vgl.Schuster,L.[1995], 251. 藤原洋二[1996],87-90 頁も参照。

103 藤原洋二[1996],93 頁の表 3-7 を参照。

104 Vgl.Schuster,L.[1995], 250f.

14.4%、大口 7.5%、地方公共部門(secteur public territorial)向け 20.3%となっている[105]。

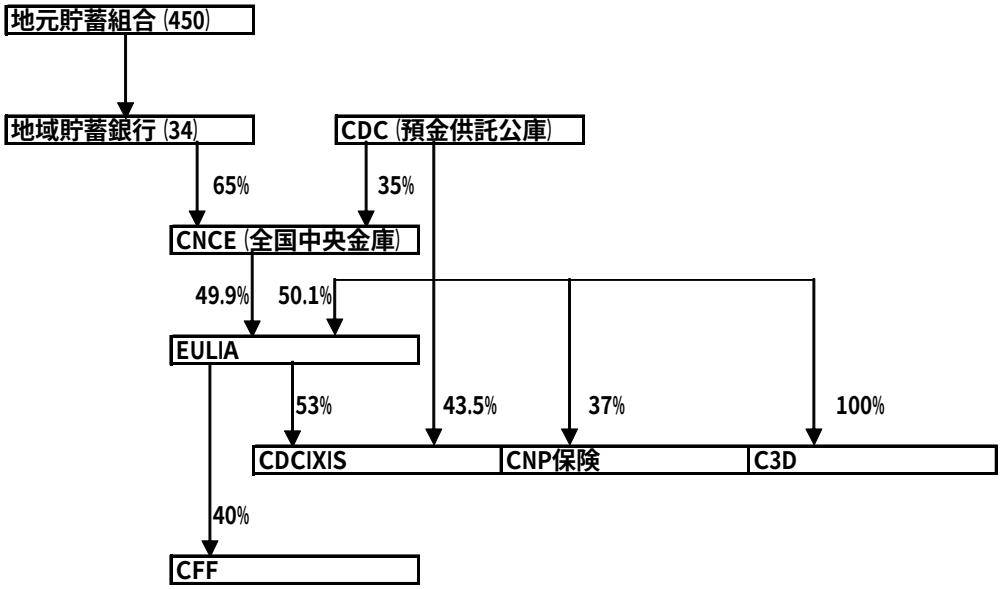
アグリコルの農業部門と自治体をあわせた程度に自治体との取引が重要で、消費者信用より住宅金融の比重がやや重いが、ほぼアグリコルと同じ割合と言ってよく、融資についてこれ以上の分析は不要である。投資信託と保険プロダクトも提供して手数料収入を得ているが、これは後で見るように公庫との提携子会社によるものである。

2.1.3.預金供託公庫と貯蓄銀行グループとの連携（EULIA）

預金供託公庫グループと貯蓄銀行グループは、基本的には、CNCE への出資を通じて提携している。しかしそれだけでなく、CNCE から 49.9%、公庫から 50.1%を出資して設立した金融法人 EULIA(従業員数 4 万 8000 人、自己資本 170 億ユーロ、銀行業務純利益 100 億ユーロ、株式資本利益率 10%:2001 年末)によって、戦略的提携を行っている。

預金供託公庫、貯蓄銀行、EULIA の所有関係をまとめると、次の図のようになる[106]。

図 4 預金供託公庫および貯蓄銀行グループの資本関係



出所: 2001 年年報を元に筆者が作成

EULIA は、両グループが営利金融機関と競争すべき事業部門（競争事業）を子会社として抱えている。その部門は、1）個人向け銀行業務、

---

[105] conf. Rapport Annuel 2002(Groupe Caisse d'Epargne),p.6 et 22.

[106] 図には描ききれていないが、CNP 保険には、地域銀行と郵便局がそれぞれ 18%出資している。

２）法人向け銀行業務、３）投資銀行業務、４）保険・不動産分野である。EULIA は、両グループが拠出した持分の維持管理をするだけでなく、両グループの提携に係る事業部門の戦略的経営の企画立案をも行う。

2.2.預金供託公庫の公益事業

公庫は、郵便局や貯蓄銀行から貯蓄資金、公的年金基金から資金運用を委託されており、競争事業とは別勘定で運用している。これは 2001 年時点で、1990 億ユーロ余りである。ベンチャーなど資金を得るのが難しい企業や中小企業にも融資するなど、公的金融機関としての性格を持つ。住宅金融におけるこの領域では、ローンの基本は、貸付利子 4.2%、預金利子 3%の固定であり、利鞘 1.2%で経費を捻出し、利潤は産出しない。その意味で非営利の金融機関であって、この分野では公庫は民間金融機関との競争をしていない。公庫は特殊法人として法人税は課されないが、委託資産の 40%を長期貸付にまわしているため(残りは国債等の流動的な形で運用し委託資産の準備金となる)、この部分の返済を国家から保証される見返りとして、相応の国庫納入義務がある[107]。

2.2.1.預金業務

2.2.1.1.非課税貯金の受託

19 世紀以降フランス政府は公庫に、郵便局と地域貯蓄銀行によって引き受けられた非課税貯蓄性普通預金(Livret A)の運用を委託している。国から資金を得ないため、地域貯蓄銀行から 3%の利子で預金を預け入れ、地域貯蓄銀行のコストとして(1.2%)を上乗せし、4.2%で融資する。このため、公庫に利益は発生しない。課税預金（Livret B）も、大部分が委託されている。

貯蓄性普通預金は、長期公益事業（主に、社会住宅の建設）の融資に用いられている。ラ・ポストと貯蓄銀行から 1000 億ユーロ供託されているが、そのうち、四分の三にあたる 750 億（うち 45 億が新規投資）が社会的住宅投資に向けられている。四分の一にあたる 250 億ユーロは最大限の流動性と利益を確保する目的で、市場性有価証券に投資されている[108]。

貯蓄資金によるファイナンスは、公共事業の新たな分野に拡大された。例としては、１）最低所得層向け住宅供給、２）社会基盤の安定した確保、３）大量輸送、４）環境関連技術、５）新情報通信技術、などが挙げられる[109]。

---

[107] プロトコル 11 頁を参照。
[108] ハンドアウト資料 2 による。
[109] 2001 年年次報告 3 頁を参照。

2.2.1.2.供託金受託業務

公庫は、法務関連公務員（弁護士等）のための銀行としても機能している。また、公庫には、フランスの公証人に代わって公証人利用者の供託金を保管する権限が与えられている。フランスでの不動産売買には公証人を利用するため、このような制度がとられているようである。

2.2.2.投融資業務

預金供託公庫の目的の１つは、公益に資することである。そこで公庫は、公的投資家としての役割を果たしている。2001 年に公庫は公的機関による住宅供給と都市再開発に 43 億ユーロの融資を実施した。

2.2.2.1.住宅金融

2002 年現在、フランスには約 2700 万件の住宅があり、年間に約 30 万件の新規住宅着工が行われ、そのうち 10 万件が社会住宅である(ヒアリングでは 1 万 4000 件という数字も挙げていた)。社会住宅（logement social、狭義には「適性家賃住宅 Habitation à loyer moderé :HLM」）とは、賃貸料金を市場価格の四分の三にするという条件で、1 万 5000 ユーロを無利子で貸し付けて建築・購入された住宅である[110]。

公庫側の資料によれば、フランスでは過去 40 年間に 1600 万件の住宅が建築されてきた[111]。住宅保有率は 54%であり[112]、1260 万人の住宅所有者がいる。そのうち 510 万人はローン支払い中[113]であり、410 万が社会住宅を、480 万人が私的住宅を貸している[114]。住宅所有者が必ずしも自宅に住んでいるとは限らず、所有住宅の賃貸料で別の住宅に住んでいることも有りうる。一部は、貧しい高齢者が所有しており、年金代わりにモーゲージャとして利用しているようである[115]。

2.2.2.2.公共政策の支援

民間セクターの取り組みが不十分な分野において、地方公共政策を支援するために、公庫は、①都市再開発、②地方、地域の維持可能な開発、③中小企業向け融資、④中小企業向け雇用対策、⑤零細企業対策、⑥社会指向型経済開発、⑦フランス全土における、ブロードバンドによるインターネット接続の実現計画、などに融資している。

---

110 プロトコル 6 頁を参照。
111 ハンドアウト資料３,2 頁を参照。
112 フランスの持ち家率 54%というのは、ヨーロッパでは、ほぼ真ん中に位置している。ヨーロッパでは、南欧（およびイギリス）において、持家率が高い。ただし、スペインでは経済発展とともに借家の増大傾向があるとも言われている。
113 ハンドアウト資料３,3 頁を参照。
114 ハンドアウト資料３,2 頁を参照。
115 プロトコル 5 頁を参照。

公庫が、１）都市再開発、２）地方・地域の持続可能な開発、３）中小企業向け融資、４）事業の革新、５）社会指向型経済開発、６）地方・地域の IT 導入、に投資した金額は、2000 年の４億 2100 万ユーロから、2001 年には４億 2500 万ユーロに増加した。

・都市基盤の整備

公庫は、地方自治体や地方公共団体の①土木事業②公共交通、③電気・ガス・水道事業、などに出資して協力している。土木事業、公共交通、電気・ガス・水道事業などの分野で特殊な支援サービスを提供するため、半官半民の SEM(混合経済会社、ようするに第三セクター)500 社が設立された。公庫は、この SEM の主な出資者である。

・情報基盤の整備

公庫は 2000 年半ば、「新しい情報通信技術導入の促進」を目的とした戦略を打ち出した。また、新しい情報通信技術の導入を促進するため、CDC Kineon が設立された。CDC Kineon 設立の主な目的は、１）ブロードバンド整備、２）革新的プロジェクト促進、３）CDC グループ全体に、最新の変化を周知させることである。

CDC Kineon が設立されて以来、CDC Kineon が検討したプロジェクトは 550 件、CDC Kineon が詳細な検討を行ったプロジェクトは 162 件にのぼる。また、これまで 10 件のプロジェクトが実行され、これに CDC Kineon は 1200 万ユーロを投資している。なお、この対象となるプロジェクトは、実現する可能性のあるものに限られている。

・小規模企業融資および保証

銀行から借りられない階層に起業資本を与えることも公庫の役目である。その際、公庫は、ソシアル・ワーカーの力を借りて審査をしているようである。一般に、高齢社会となった先進国では、縦割りの措置行政や金銭給付行政では十分な地域福祉を達成できないために、コミュニティ・ソシアルワーカーの活躍で地域福祉の向上が期されているようであるが、フランスでは、社会福祉自治体センター（Centre Communale d'Action Sociale：CCAS）と 3 万 6000 人のソシアル・ワーカーが管轄地域の各種多様な組織に出入りして、当該地域の諸問題を発見し解決するためにいそしんでいる[116]。これが金融制度と結びついているということである。

このとき、資本供与は、個別の企業に行うのではない。原則として地域の基金に供託公庫が数百万ユーロの単位（平均約 5 億円程度の模様）を与えるのである。ただし最近になって、ベンチャー企業に直接投資し

[116] 松村祥子[2002],101 頁を参照。

て、呼び水効果を狙う計画も立てている。これにより、5 年間で 1 万の協同組合やアソシアシオン(フランスのアソシアシオンについては後述する)が形成され、2 万人の雇用が生じたであろうとされる[117]。

アソシアシオンは、直接雇用を生むだけでなく、間接的に雇用又は自立した企業を生むこともある。フランスでは、犯罪歴などのため、現金は有るが保証がなしで銀行に口座も持てないという階層もいるが、小切手口座がなければ、支払いにも困る。そういう者のために、アソシアシオンが保証をして、彼らが地元で起業するのを助ける役割も果たしている。中規模協同組織もこれらアソシアシオンと協力しているが、公庫も 220 団体と協力している。

なお、このような信用供与も、返済が確実であるという前提を満たす場合に行われるのであって、慈善だから損を覚悟で行うという類のものではない[118]。

2.2.2.3.退職年金の運用

預金供託公庫は、政府・地方職員への賦課方式による大規模な年金制度を運用している。フランスの退職者の７人中１人は公庫から年金の支給を受けている。また公庫は、低所得高齢者のための特別福祉基金も運用している。

2001 年 7 月 17 日に、社会・教育・文化関連の広範囲に渡るテーマを取り上げた、法律 2001-624 が成立した。この法律により、退職準備金基金(Retirement Reserve Fund, FRR)が設立された。預金供託公庫グループには、この運用管理責任が割り当てられることになった。

退職準備金基金は、賦課方式による退職年金制度を維持するため、2020 年までに 1500 億ユーロの準備金を積み立てる予定である。公庫側の予想では、2020 年に退職準備金基金では、1500 億ユーロ以上の資産を運用することになる。

年金部門の任務は、１）投資提案書の作成、２）資産運用会社の選定に関する入札の準備と実施、３）財務管理契約の履行確認、４）バックオフィス機能の処理、５）年金口座の維持・管理とカストディー・サービスの提供、６）財源の管理と法的支援・会計支援・予算支援などの提供である[119]。

---

[117] 雇用の形成が 2 万人というのは、少ないようにも思われるが、「呼び水」として行っているのだから最初から多くの起業を支援する必要はない。公的金融機関という性格から、まず社会的底辺にいる階層の自立を支援して治安の向上などのソーシャル・キャピタルの維持を狙っているとも考えられる。民間の金融機関が見放す階層が少なければ公庫の出番はないので、それ自体望ましいことである。

[118] プロトコル 8 頁以降を参照。

[119] 2001 年度年次報告 13 頁を参照。

2.3.預金供託公庫の競争事業

公庫の競争企業部分の純資産総額は、2001 年時点で 3283 億ユーロで、子会社の CDC IXIS アセットマネジメントを通じて、第三者資産 3270 億ユーロを運用している。

公庫の競争事業（民間金融機関と競争する部門）は、1984 年から 2001 年にかけて「民営化」され[120]、現在では以下の３つの主要子会社にまとめられている。

1)CDC IXIS（投資銀行、ファイナンス業務）、
2)CNP Assurances（生命保険）、
3)C3D（地域開発のためのサービスと支援）

これらの事業は、私企業ではあるが、支配的な持主はグループ内の諸企業である。つまり、公益活動を機能・収益の両面から支援すべき事業を営利企業として独立させ、他の私企業との競走条件の平等化をはかっているに過ぎない。この戦略は、株式の公開まで視野に入れた広義の「民営化」とは区別して、以下では「私企業化」と呼ぶことにする。

2.3.1. 投資銀行・ファイナンス業務部門(CDC IXIS)

CDC IXIS は、預金供託公庫グループの全資本市場活動を担当する子会社で、600 以上の機関投資家にサービスを提供しており、ユーロマネー市場とユーロ建て国債市場において有力なプレーヤーである。その格付けはトリプル A である。所有者は、公庫が 49.9%、公庫の金融持株会社である EULIA が 53%である。

2001 年１月１日から業務（投資銀行・ファイナンス）を開始したが、その際、1985 年、87 年、96 年にそれぞれ CDC の子会社として分離されていた企業出資部門(CDC Participations)、資産管理運用部門(CDC Assetmanagement)、資本市場業務部門(CDC Marschés)が、IXIS の子会社として再編された[121]。これら CDC IXIS の子会社は、ニューヨーク、ボストン、ヨーロッパ（フランクフルト、ロンドン、ルクセンブルク、アムステルダム、マドリッド）、アジア（東京、シンガポール）を拠点としている。

2.3.1.1.キャピタルマーケッツ

CDC IXIS Capital Markets は、銀行業務およびユーロ建て商品を扱っている。また、その主な業務として、①債権・外国為替、②デリバティブ商品、③株式、④仕組み融資などを行っている。

CDC IXIS Capital Markets North America は、①債権、②仕組み融

[120] 大山/成毛[2002],10 頁を参照。
[121] 大山/成毛[2002],10 頁を参照。

資商品、③担保付有価証券、の取引や投資を専門的に展開している。

2.3.1.2.資産管理会社及び不動産運用会社

CDC IXIS Asset Management は、あらゆる資産レベル・全運用法で金融商品を取り扱っている。同社は、ヨーロッパ、アメリカ、日本、及びシンガポールにおいて、①機関投資家、②銀行、③ファンド、④企業向けの金融資産を運用している。また、各資産クラス、運用法などに対して全面的なサービスを提供している。また、2000 年末に、Nvest（米国を本拠地とする）を買収し、世界的な資産運用基盤を強化した。CDC IXIS Asset Management の運用資産残高は 3270 億ユーロ(2001 年末)である。このうち、1300 億ユーロを CDC IXIS Asset Management North America（旧 Nvest）が運用している。

CDC IXIS Immo は、フランス第二の総合不動産資産運用会社である。また、同社は、第 3 者資産運用に関しては第一位の規模を有している。2000 年末、CDC IXIS Immo は、米国の AEW を買収し、不動産管理事業を強化した。現在、CDC IXIS Immo の業績は全分野において好調で、運用資産残高は、37 億ユーロ(2000 年末) から 45 億ユーロ(2001 年末)に増加した。このうち、36%は第三者資産となっている。

2.3.1.3. プライベート・エクイティ

ヨーロッパにおいて CDC IXIS Private Equity は、未公開株式に対する有力な投資機関である。同社は、海外投資家との間で戦略的提携関係を強めており、例えばヨーロッパにおいては、バイエルン州立銀行(Bayerische Landesbank)とサンパオロ IMI(Sanpaolo IMI[122])、アメリカにおいては、ガートナー・グループ(Gartner Group)、との戦略的提携を行っている。同社の 2001 年における資金調達額は 6 億 4000 万ユーロ、投資投資額は 24 億ユーロである。

2.3.1.4. CDC IXIS を通じた外国との提携関係

CDC IXIS は、収益事業を束ねるだけでなく、資本会社としての特性を生かし、海外との提携にも役立っている[123]。

2001年7月末にCDCグループはCDC IXISを通じて、サンパオロIMIとの間に、包括的契約を提携した。これは戦略的提携を目的としたものである。CDC グループと サンパオロ IMI は、資産運用、資本市場とファイナンスの分野における提携拡大、その他の複数の事業（①保険、②

[122] イタリアで銀行業・保険業として三本の指に入る金融機関。
[123] 公庫には資本金がないため、資本提携は子会社を通じて行うしかない。この子会社化は、「政治的圧力で民営化された」と評価するより、「戦略的な意図で部分事業を積極的に私企業化した」と評価したほうが良かろう。

信用保証、③管理、④e-banking、⑤不動産資産運用）において共同事業の可能性を検討するように決定、それを受けて、CDC グループはサンパオロ IMI 株式の２％を取得、サンパオロ IMI は CDC IXIS 株の 3.45%を取得している。こうした株式持合いをすることにより、両者の関係がさらに強まっている。

2001 年 10 月に CDC グループは、ドイツのバイエルン州立銀行（ドイツにおいて、運用資産残高第六位）との間に包括契約を結んだ。この包括契約の目的は、CDC IXIS および EULIA の全事業において相乗効果を得ることとされる。

2.3.2. 生命保険部門(CNP Assurance)

CNP 保険(CNP Assurances)は、全国金庫生命保険(Caisse Nationale de Prévoyance)が公社化された後、1992 年に「私企業化」した、フランス有数の生命保険会社である。保険加入者は 1400 万人、徴収保険料収入は 173 億ユーロに達する(2001 年末時点)。1998 年 10 月には、株式を公開した。CNP 保険の主要株主は、預金供託公庫(37%)、郵便局(La poste、18%)、貯蓄銀行(18%)の合計 73%で、残りが私的所有ということになる。

CNP 保険の生命保険は主に、地域貯蓄銀行のネットワーク、郵便局、フランス大蔵省[124]を通じて、販売されている。さらに、団体生命保険の分野においては、250 の金融機関、1000 以上もの一般企業、大手保険会社、約 1 万 7000 の地方公共団体が CNP 保険の顧客となっている。つまり CNP 保険は、簡易保険・自治体生命共済、団体保険の三つの性格を併せ持つ企業であるということができよう。

さらに、わが国と異なり、積極的な海外展開が行われていることも興味深い。CNP 保険は、海外支店も有し（イタリア、ポルトガル、イギリス、アルゼンチン、ブラジル、中国など）、さらには国際的買収の結果、フランス国外では、イタリア、ポルトガル、アルゼンチンにおいて、強固な地位を築いている。

2.3.3. 地域開発部門(C3D)

C3D(Caisse des Dépôt Développement)は、預金供託公庫の「地域開発のためのサービスと支援部門子会社」である。C3D は、その子会社とともに、複数の重要分野において建設、管理、支援サービスをフランス国内外に提供している。具体例としては、①不動産部門(SCIC)、②観光・レジャー産業（Compagnie des Alpes）、③輸送業(TRANSDEV)、④社会基盤建設部門(EGIS Group)があげられる。

---

124 税財政だけでなく経済政策(金融行政も含む)も担当する省なので「大蔵」省と訳す。なお、金融行政は、経済政策担当省としての権限で行っている。

2001 年の売上高は全体で 19 億ユーロ（７％増）だったのに対し、国外の売上高は 20%も増加しており、C3D は順調に海外事業を展開しているといえる。

2.4.小括

このグループにおいては、二つの興味深い組織再編が実施されており、これが組織の特徴として現れている。

第一の特徴は、公私の区別により、市場の機能の維持と社会政策的な目的の実施の両立を期していることである。公益事業は公益法人若しくは協同組織の形態をとり、政府に保証料を支払うことにより預金の全額保証を確保している。民間企業と競争すべき営利事業は、「私企業化」されてはいるが、金融持株会社(EULIA)あるいは孫会社である IXIS を通じるなどして、全体としては公庫が支配権を握っている。いわば公益法人の行う「収益事業」に独立の法人格を与えて子会社化しているのである。よってそこで収益を上げれば、国庫から補助金が出なくとも公益事業がまかなえることになる。フランスではこれら営利事業を「競争事業」と称して、本格的な投資銀行(資産運用)業務を行わせ、外国への進出の道具にもしている。結果とし、ドイツにおける州立銀行・貯蓄銀行グループと同じく、私的経済において独占的地位を占める既存の企業に競争を挑み、市場の最適化を促すという役割をも担っている。

第二の特徴は、組織の民主的性格である。貯蓄銀行は、わが国の郵便貯金局と同様に公共性の高い有力な地域金融機関である一方で、地域別に組織されかつ協同組織金融機関と位置づけられている(郵便貯金局と信用金庫を合わせた性格)。さらにクレディ・アグリコルと同じく、組合員からなる地元組合が集まって地域銀行を所有するという構造をとる。統合の経緯から察するに、金融機関としての機能向上のために合併させる必要があったが、しかし合併だけでは問題が生ずるので、金融機能を分離した地元組合を置いたのであろう[125]。預金供託公庫も最終的には議会の統制を受けるとされている。この両グループ全体として、中央政府ではなく民選議員により統治されているということができ、民主的な制度だということになる。

公庫の融資は、貯蓄資金を社会住宅と呼ばれる適正家賃賃貸住宅への投資に向けるのが主であるが、そのほか社会基盤整備・輸送・環境技術・

[125] クレディ・アグリコルの方は、人口 2 万 3000 人につき約 2000 会員が一組合を運営するのに対して、地元貯蓄組合は人口 13 万人につき約 6000 会員が一組合を運営するので、会員一人当たりの実質的関与の余地が薄くなりそうである。だが、そのうち約 4 会員は地方公共団体という計算であって、こちらの方の関与も統治機能においては重要かもしれない。

通信技術にも投資や小規模企業への融資や保証もできるようになった。あわせて吏員向けの退職金の運用、低所得者向け福祉基金の運用などを行っている。結局は、市場経済のみでは十分に網羅できない階層に対して、貯蓄のみならず振替決済や融資・保証も含めた金融制度、年金制度について、最低限のユニバーサル・サービスの提供を確保するという役割を担っているといえる。

小規模融資や保証業は、ソシアル・ワーカーや非営利組織の助力を得ながら行っており、彼らの審査能力が使用されていることである(信用組合でも同じような連携により、小規模事業に融資している)。アメリカの地域金融での動きにも同じことが言えるが、末端の社会組織に対して円滑な資金分配を行うためには、こうした地域に根ざした非営利組織の専門家の力が必要である。最下層の者への金融サービスの提供などは、社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)の形成にもなり、地域の安全性を高め、国民の融合をはかる上で重要であると考えられる。ただし公庫自体は、無償の給付を行うのではなく、こうした諸組織の支援のもとで事業が成功し必ず返済がなされるだろう、という合理的判断の上で融資を行っている。外部から資本を調達したり国の補助を期待することができないからである。

融資等に見られる公的金融の特徴は、次のように総括できよう。社会住宅の建設は、建設自体が短期的に景気対策になるというような生産志向の観点で行われているのではなく、むしろ諸個人の生活に資するとか老後の生活のための財産形成に貢献するという長期かつ生活志向の政策である。小規模事業者の育成も、大企業や中期業への融資とは異なり、生活圏において消費財・サービスを提供する独立した事業者に係ることであると考えられる。これらは日本においては「財政」の論理によって行われてきたが、フランス(ドイツも同じである)では「金融」のメカニズムによって行うというのが重要な違いであると思われる。つまり短期の景気浮揚で税収拡大という政策ではなく、長期に返済が可能かどうかを見極めたうえで資本形成的な都市計画として投資が行われる。したがって投融資においては、事業等の成功の可能性が重要な判断基準になる。場当たり的に事業を選んで開業するのではなく、地域コミュニティにどんな事業者が必要かつ不足しているかを考察した後に開業するような事業計画は、成功する可能性が高い。そのような地域情報は、遠くに居る者より、現場のソシアル・ワーカーや地元非営利組織などが熟知しているはずである。だから、こうした組織との提携が行われるのである。

3.経済的社会的な背景

全体的な金融制度、クレディ・アグリコルと預金供託公庫を例にした地域金融及び公的金融の分析により、フランスにおける地域金融システムの二大主柱が明らかになった。これらはいずれも、個人向け融資では住宅金融を重点に置き、中小企業金融においてはアソシアシオンとの提携を行っていることが伺われた。

そこで本節では、地域金融の展開の重要な背景であるこの二つについて、フランスの金融自由化の進展と絡めながら考察する[126]。

3.1.戦後の住宅金融制度

フランスでは、1950 年代から 60 年代にかけて、農村部からの人口流入や独立した旧植民地であるアルジェリアからの引き揚げにともなって都市人口が増大していた。そこで土地収用権の適用範囲拡大、優先市街化区域(ZUP)に対する公共団体の先買権などの整備が進み、国の主導で都市計画及び住宅建設が進められた。混合経済(SEM)や HLM(適正家賃住宅)株式会社による大規模な団地の造成、預金供託公庫(CDC)の子会社である SCET（Société centrale pour l'équipement de territoire:国土整備中央会社）による大規模宅地造成や基盤整備事業が推進された[127]。

それらが行う適正家賃住宅の建築に対する金融は、国庫からの貸付が 55%から 65%を占めていた[128]。一方で通常の住宅建築金融は、預金供託公庫、フランス不動産銀行(CFF)、信用協同組合・相互銀行(アグリコル、ミュチュアル)によって担われていた。商業銀行(銀行監督委員会に登録が必要なため「登録銀行」と呼ばれた)は、1945 年銀行法により、事業銀行(Banque d'affaires)[129]、中期信用機関(établissements de crédit à moyen terme)、預金銀行(banques de dépôts)に分かれており、貸出枠規制のために住宅金融を行うことが事実上できなかった[130]。

1966 年には、財政支出の健全化をはかるため、民間資金を集中して公共事業に投入する制度の導入がはかられた。

第一に、公庫の供託資金の利用である。1966 年以降は、原則として社会住宅の建築原価は、国庫からではなく、郵貯及び普通貯蓄金庫から預金供託公庫に供託されている資金でまかなうことになった。公庫は、HLM 組織貸付金庫(Caisse des prêts aux organisms d'HLM :CPHLM)

---

126 ドイツにおいて戦後の住宅金融がブレトンウッズ体制崩壊後は個人向けの住宅金融に発展しアルフィナンツ化していく概観は、Vgl. Yamamura, N.[2001]

127 檜谷美恵子[1999],201-2 頁を参照。

128 檜谷美恵子[1999],202 頁を参照。

129 イギリスのマーチャントバンクにあたる金融機関である。

130 海外住宅金融研究会[2000],419 頁を参照。

を通じて融資を行い、国庫から同金庫に利子補給を行うことになった。この時の公庫の融資条件は、賃貸住宅向けは 30 年返済(持家向けは 25 年返済)で 7.6%の年利、金庫が HLM 組織に融資する条件は、40 年返済で 3.6%の年利というものであった[131]。

次に、民間金融機関を通じた資金の利用である。主要産業の集約をはかる第五次経済計画の中で、銀行法改正が行われ、その中で長短の規制が緩和され、同年に抵当市場が創設されたので、「登録銀行」は、この市場を通じて、住宅ローンを担保とする抵当手形を発行して流動性を手にすることができた。ただし、この手法では資産を貸借表から切り離すことはできず、また抵当手形を購入したのは、もっぱら公庫とアグリコル、そしてフランス不動産銀行(CFF)であった[132]。1966 年には通帳式住宅貯蓄預金、1969 年には住宅積金[epargne logement] (いずれも非課税かつ奨励金が与えられる)が創設されている[133]。この制度は、住宅の計画的取得を目指す人々に個人貯蓄を奨励するとともに、あらゆる金融機関が住宅取得のための融資に参入する道を開くものであった[134]。このように預金が多様化・長期化していたので、住宅金融資金調達の最終的な源泉は、こうした中長期の預金によるものであったと考えられる。

1971 年から 1974 年には、アメリカ経済の発展が停滞したのを期に、フランス国内で経済と金融の不調和が生じ、物価、利子率、為替相場の不安定状態が続いた[135]。二度のオイルショックもあり、フランスの 1980 年代はスタグフレーションに陥っていた。この間、大都市の住宅困窮世帯が増大したので、1977 年以降は、住宅費対人助成制度(APL)、既存建築物の改善、助成融資による持家取得の促進という政策がはかられた。住宅市場への国家介入を減らして市場メカニズムを働かせ、石への援助から人への援助に転換し、フロー(景気浮揚)からストック(既存の住宅の活用および財産形成)へと、戦後住宅政策を転換するものであった[136]。これは一つには景気低迷、高金利もあったが、より重要なのは、最低限の住宅ストックがおおむね充足してきて、次の段階(アフォーダビリティの拡充)に移行したということを示すものであろう[137]。これ以降、賃貸住宅建設については、賃貸住宅建設貸付(PLA)＋APL、持家取得につい

---

131 檜谷美恵子[1999],202-203 頁を参照。

132 海外住宅金融研究会[2000],418-420 頁を参照。Aussi conf. Perrut.D.[1998], p.54.

133 conf. Perrut,D.[1998],p.52

134 檜谷美恵子[1999],203 頁参照。1964 年には、会社型投信(SICAV)が登場したが、活発化するのは 1980 年からである。conf. Perrut,D.[1993],p.42

135 conf. Perrut,D.[1998],p.59

136 檜谷美恵子[1999],211-212 頁を参照。

137 着工率は 1960 年に 30 万戸、70 年に 50 万戸、70 年代後半から減少傾向に入り 80 年代には 40 万戸、85 年以降は 30 万戸といわれる。海外住宅研究会[2000],37 頁を参照。

ては、持家取得助成貸付(PAP)＋APL で助成された。賃貸住宅建設貸付には、公庫が供給する社会住宅向けの融資である PLA-CDC に加え、フランス不動産銀行が供給する民間住宅向けの PLA-CFF が設けられた[138]。

1980 年代には、第二次オイルショックの影響を受け、不況が持続した。初期ミッテラン政権では、内需拡大政策が採られたものの、当時 12%を超えるインフレを克服しなければ、景気回復はないと思われるようになり、モーロワ・プラン、ドロール・プランといった、緊縮財政が取られ始めていた[139]。高金利時のローンが家計を圧迫し不良債権化して、金融機関は住宅取得融資に躊躇し、不動産価格も下落して、新規着工も停滞した。政府は社会住宅の建設政策で景気高揚を目指したが果たせず、1984 年にモーロワからファビウスに政権交代した[140]。その後、急激な財政抑制に転じたため、助成住宅の新規着工はさらに落ち込んだが、中古住宅の販売が栄えたので、この間も持家率は高まっていった[141]。

このように、初期には国家財政や統制的な銀行制度の下で資金の集中的な投下が行われていたのだが、資本蓄積の進展にともない変革が必要になったのである。

3.2.金融制度の変化

3.2.1.金融行政改革

1960 年代の高度成長期までの先進国では、貯蓄を増進して動員し、直接又は間接的な金融経路を通して生産に振り向ける際の効率性、すなわち資金配分(金融資源の最適配分)の問題が重要であった。それゆえ国内では金融サービス産業を保護し、国際的には資本移動の自由化を目指すことが重要な課題であった。しかし先進資本主義諸国が低成長へ転換し、余剰資金が累積していくと、1970 年代半ばの恐慌を契機にして、金融業の効率性の議論は、資金仲介のコストの問題へと移り、金融機関の間での競争が必要であるという議論が生まれていた。1980 年代に欧州共同体(EC)の次元で進んだ銀行・資本市場規制の調整は、欧州域内の金融機関の相互参入を許してクロスボーダーの競争を促進し、金融サービス価格の低位収斂を目指すものであった[142]。

フランスでは、欧州の銀行法令の統合を先取りして、1984 年に新銀

---

138 檜谷美恵子[1999],212-213 頁を参照。
139 葉山滉[1991],167,179-185 頁を参照。
140 檜谷美恵子[1999],215-216 頁を参照。
141 檜谷美恵子[1999],220 頁を参照。
142 岩田健治[1996],53-55 頁を参照。この間、第一次銀行指令(1977 年)、第一次銀行監督連結指令(1983 年)、投資信託指令(1985 年)、銀行会計指令(1986 年)、資本移動自由化指令(1986 年・第三次、1988 年・第四次)、第二次銀行指令(1989 年)などが制定された。Vgl. Gabler BankLexikon[2000] Europäisches Bankenaufsichtsrecht

行法が制定された。1984 年 1 月 24 日の「信用制度監督法[143]」である。

それまでフランスでは、例えばクレディ・アグリコルは 1894 年及び 1920 年、バンク・ポピュレールは 1917 年、AFB 加盟銀行は、1941,1945 年に制定された個別法に基づいて規制されていた。しかしこのころになると各金融機関とも広範な顧客層を扱うようになっており、提供する製品やサービスの範囲も広がっていたし、外国業務も開花していた。情報処理設備の導入と銀行取引の自動化が重要となっていたし、産業リスクの増大もカバーしなければならなくなっていた。銀行政策や行政命令や銀行監督を統一的に執行しようにも、銀行制度の業態区分が邪魔であった。さらに旧銀行法の規制は、単に登録銀行と融資機関(長期信用供与に特化した金融機関)に及ぶに過ぎず、全国の一覧払い預金の 40%、事業用融資の 45%にしか及んでいなかった。金融機関の大部分すなわち信用協同組合等は、これに服さなかった。業態別規制により特定の業務に制限され、当該市場は、独占状態に陥っていたし、そのうちいくつかは業務領域の拡大を行ってシェアを伸ばし、商業銀行となんら変わらないものとなっていた。そこで、金融機関のすべてに一つの監督法制度と構造的基盤を与え、健全な競争を発生させることにしたのである[144]。

新銀行法により、フランス大蔵省及びフランス銀行(通貨監督機関)の下で、規制制定・認可・監督をつかさどる委員会(CRBF、CECEI、CB)が全ての金融機関に権限を行使する一元的な監督制度と、事業銀行、中期信用機関、預金銀行の区別をなくすユニバーサルバンク制度とが導入された[145]。その際に、商業銀行と協同組織金融機関の垣根もなくなり、地域金融機関である協同組織金融機関は、全国中央機構や全国連合を後見人とする系統的な機構へと再編された。

第二次世界大戦後国有化されていた大商業銀行も、1986 年に当時のシラク首相の下で「民営化法」が制定されて以降、次々と「民営化」されたが[146]、これも、競争条件の創出による金融機関経営の効率化を目指したものである。

同 1986 年、公庫は持家取得助成貸付(PAP)から完全撤退し、賃貸住宅建設貸付(PLA)に専念することとなった。その貸付も、HLM 組織貸付金庫を通じてではなく直接に、国庫の補助金も賃貸住宅建設主体へ直接に、供与されることになった。1995 年には CFF-PAP も廃止され、どの金融

---

143 「銀行法」とも訳される。1996 年 7 月 2 日の「金融活動近代化法」(投資サービス関連の法律)とともに重要な法律である。

144 Vgl. Houis,B.[1991],S.20-21.

145 conf. Bonin,H.[1995],p.84

146 パリバおよびソシエテ・ジェネラルは 1987 年、BNP は 1993 年に、クレディ・リヨネは経営破綻や公的資金導入を経て、経営建直しの過程でやや遅れて 1999 年に「民営化」された。大山/成毛[2002],5-7 頁を参照。

機関でも提供できる 0%貸付(PTZ)と呼ばれる制度が作られた[147]。これにより、60 年代の奨励金のついた建築積金の自由化に加えて、補助金のついた不動産金融・住宅金融の独占も廃止されたわけである。

商業銀行は、業態規制もなくなり、1988 年には債券投資共同基金(FCC)なる不動産債権買取機構もできたので、不動産金融に本格的に進出していった。ただし、商業銀行は、個人向けの住宅金融よりも、不動産開発業者向けの融資に重点を置いていたから、1992 年ごろからバブルが崩壊した際に、不動産ブーム時の事務所や賃貸物件に対する融資が焦げ付き、その結果、三大商業銀行(BNP、ソシエテ・ジェネラル、クレディ・リヨネ)は苦境に陥った[148]。リヨネに至っては、90 年代のはじめ、株主(国)の力を得てバランスシートで邦銀を抜いて世界で一番となり、「産業銀行」のシンボルとなっていたが、取締役の暴走を止められず、銀行子会社や金融子会社に問題が生じ、更には景気後退と不動産市場での困難のため、不良債権が拡大していった。そこで国家の支援も受けて 1995 年に結成された CDR(換金シンジケート団:Consortium de Réalisation)を利用し、1998 年に欧州委員会の承認を受けて、200 億ユーロ(約 2 兆 5000 億円)の疑念資産(actif deutex)を切り離して資産圧縮の後「民営化」した[149]。

3.2.2.バンカシュランスの需要側の要因

ユニバーサルバンク制度の導入の時期に相応するように、80 年代以降は、保険や投資信託の窓販が活発化している。供給側から説明すれば、情報通信技術の進展に伴う人員の配置換えで、市場統合に伴う競争によって強制される金融サービス提供事務の効率化に対応したからである。それでは、需要者側にはどのような理由があって 1980 年代から投資信託や貯蓄性の生命保険を銀行窓口で契約する気になったのだろうか。以下ではこの点について考察する。

保険窓販まで主力預金プロダクトであった住宅積金を見てみよう。1966 年に創設された通帳式住宅貯蓄預金は、初回預金 500 フラン(当時約 100 ドル、3 万 6000 円)以上、二回目以降は預け入れ自由で 6 万フランを上限に預金でき、18 ヶ月(一年半)を経過すると奨励金が加算されて利子率は実質的に 7%であった。1969 年創設の住宅積金は、二回目以降年間 1200 フラン以上を四年以上積み立てるもので、奨励金を加算した実質利子は 9%であった。前者は奨励金加算後に、後者は満期時に、10

147 檜谷美恵子[1999],216 頁を参照。

148 海外住宅金融研究会[2000],421-423 頁を参照。

149 conf. Choinel,A.[2002],p.239. クレディ・リヨネでのヒアリングでは、リヨネは長らく国有でリスク管理が甘く、経営状態の悪い企業に融資しており、さらに海外投資で失敗したので、ブリュッセルからの圧力もあり、1999 年に民営化を余儀なくされたという。

万フラン(約 720 万円)を上限に、5%ないし 6%の金利で 2 年から 15 年までの住宅融資が利用できた[150]。確かにフランスでも 1965 年から 69 年にかけて、10 万フラン超(1976 年から一時的に 20 万フラン)の大口定期預金の金利自由化は行われていたが、それ以下の金額に対する規制預金金利は 7%を超えなかったので[151]、70 年代末までは、家計における住宅積金に対する誘引が大きかったと考えられる。

しかし 1980 年代初頭からは、投資信託や貯蓄性の保険の販売が飛躍的に伸びはじめた。伝統的な銀行の預金貸付業務を迂回した金融の流れも徐々に大きくなり始めたのである。貯蓄性の保険は 1978 年に損保で販売され始め、1980 年代初頭には、銀行窓口での貯蓄性生命保険の販売が開始されている[152]。投資信託が伸び始めるのも 1980 年代初頭からで[153]、1993 年までは会社型の SICAV(主に MMF 投信)、その後は契約型の FCP(主に株式投信)が伸びている[154]。証券投資の伸長は、1978 年のモノリー法(貯蓄振興のための税制優遇策をとる時限立法)、1982 年のドロール法、国有企業民営化推進のための 1992 年の株式投資積立プラン(Plan d'Épargne en Actions:PEA)によって加速された[155]。

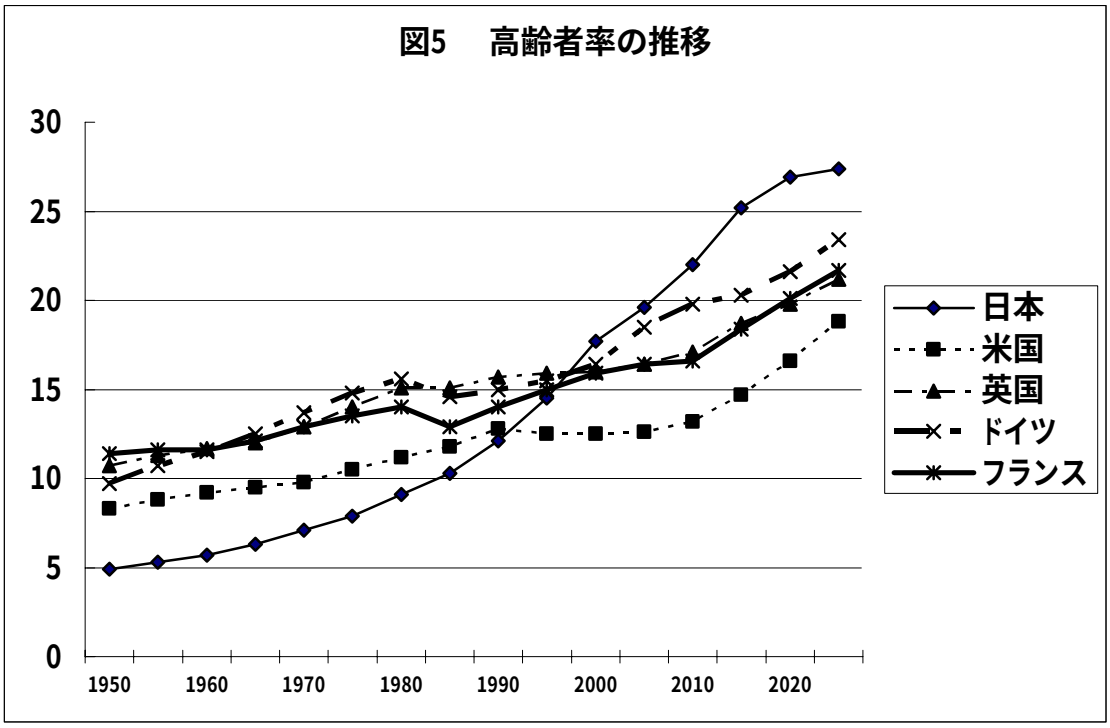
ドイツではユニバーサルバンクが預金の多様化を行って対処したので、MMF などの必要性が弱く、投資信託が伸びていくのは 1980 年代後半になってようやくである。ドイツにおける保険販売は、優遇税制もあって 1980 年代に増大しているが[156]、フランスほど窓販が進展したというわけではない。これに対して、小額貯蓄に対する金利規制が依然として残っているフランスにあっては、特に住宅積金制度を利用しつくしてしまった家計にとっては、保険や投資信託が、次なる高利回りの預金代替手段とみなされる可能性が強かったと考えられる。また、フランスの保険会社は、ドイツほど集中しておらず小規模のものが多かった[157]。そのため、銀行が自分のブランド力を利用して保険を販売することで、シナジー効果を得ようとし、欧州保険市場の統合を目前に競争にさらされようとしていた保険業も、このような提携に活路を見出したのであろう。

高齢社会への転化、緊縮財政・不景気の継続が、年金財政を悪化させ、年金代替手段への需要が発生したという要因も、重要である[158]。

---

150 金融制度問題研究会[1976],194-6 頁を参照。
151 金融制度問題研究会[1976],197-8 頁および 204 頁の表 4-5 を参照。
152 もっともこれらの保険は、10 年満期が主流で、住宅金融の保証という意義はなかった。Daniel,J.-P.[1995],46-51 頁を参照。
153 conf. Perrut, D. [1993],p.42.
154 日本証券経済研究所編[2000],185 頁を参照。
155 日本証券経済研究所編[2000],182 頁を参照。
156 清田匡[2003],37 頁以降等を参照。
157 安田総合研究所[1991],246 頁を参照。
158 クレディ・リヨネでのヒアリングによれば、少なくとも生命保険は、フランスの年金システムが不完全だからよく売れるのである。

フランス社会は、次の図に見るとおり、ドイツから約 10 年遅れて 1980 年に 65 歳以上人口が全体の 14%に達し、「高齢社会」に転じている[159]。



出所:日本貿易振興会編[2001]「高齢者関連指標の国際比較」
原資料:日本:総務省国勢調査(-2000) 国立社会保障人口問題研究所(2005-)
外国:UN "World Population Prospects: The 1998 Revision"

1981 年に成立したミッテラン政権は、当初は不況対策として、それまでの均衡財政主義を離れ積極財政政策を採ったが、一年後には財政赤字を GDP の 3%以内に抑制する緊縮政策に転換し[160]、1983 年には年金受給年齢を 65 歳から 60 歳に引きさげて、早期退職の増大による若年層の雇用拡大をはかった[161]。だが期待とは逆に、産業構造の転換、ベビー

159「高齢社会」とは、65 歳以上の人口が全体の 14%以上となる社会であり、日本は 1995 年にはこの基準に達している。日本貿易振興会「ジェトロセンサー」2001 年 9 月号を参照。

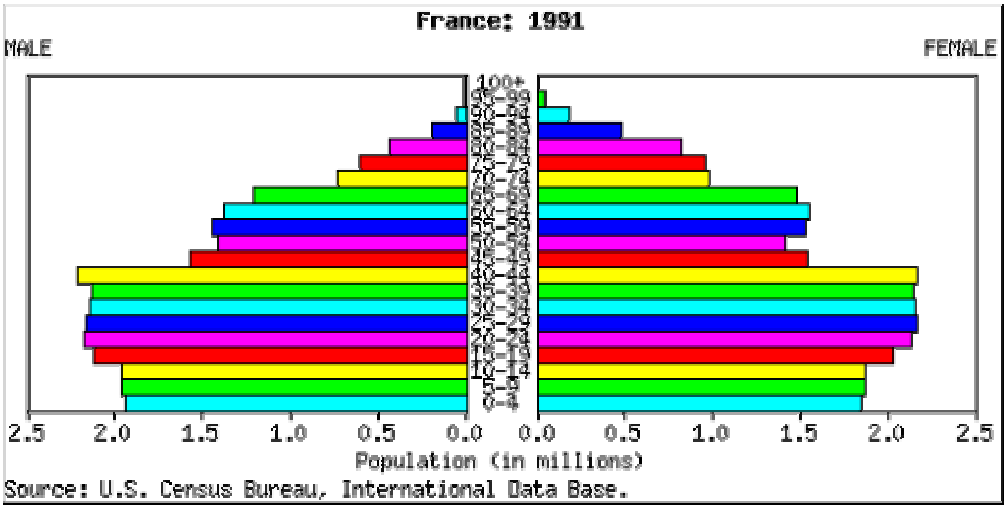
160 三浦敏[1993],84-86 頁を参照。

161 早期退職制度は枠組みであって、選択するのは労働者である。フランス人にとって都会で労働するより田舎で余暇(余生)を過ごす効用が高いから制度が利用されるのである。岡伸一[2003],66 頁及び鈴木宏昌[2003],203 頁を参照。なお、EU ではほとんどの国で 65 歳を公的年金受給年齢としており、この年齢までに労働者を定年と称して解雇することは禁止されている。同[2003],198 頁を参照。「年齢差別のための欧州共同体行動計画に関する EU 指令」が出されており、2006 年までに全加盟国で年齢差別禁止法が導入される。根本孝[2003],95 頁を参照。

ブーム世代の労働供給過剰、資本集約的な先端産業での労働需要不足によって失業者は増大し続け、年金制度は赤字を続けることになった[162]。つまり年金制度上は、見かけ以上の高齢化が進んで、年金の受給者層は増えたのに、年金保険料を負担する階層が減少したわけである。1986年に成立したシラク内閣も、前政権の路線を踏襲し、緊縮財政方針を堅持したから、この状態は続いた。フランスの年金制度は、戦後インフレ期から最近まで、公的年金・企業年金ともに原則として賦課方式であり、政府財政による補填はなく、赤字部分は労使で負担する[163]。これはいずれも事前積立方式を取る日本とも、企業年金部分で積立方式を取る他の欧州諸国とも異なる。従って、年金財政が赤字続きであれば、年金制度の将来に対する漠然とした不安がいっそう高まる。だからそれを代替する手段として、被用者が何らかの有利な財産形成手段を考えるようになるのも有りうることである。

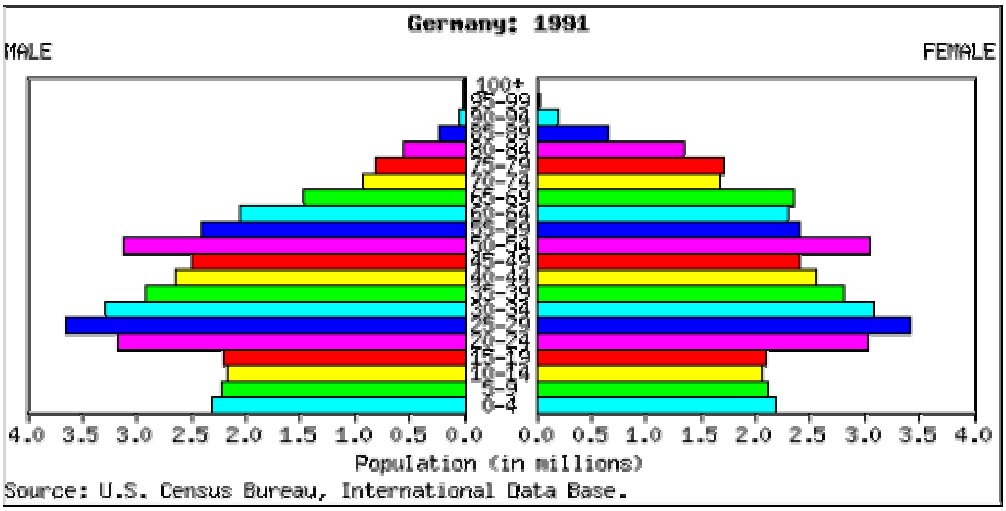
しかも人口ピラミッドを見ると(図 6)、フランスのベビーブームは、第一次から第二次までに切れ目がない。若年層の失業率が高かったとはいえ、被用者は貯蓄を行うのだし母数が多いのだから、将来に備えて住宅積金、保険契約等を利用する貯蓄階層が増大する。そうすると、少なくともおおむね 2001 年ごろまで継続して、これらの金融プロダクトの販売のブームが続くことになる。

図 6 フランス･ドイツの人口ピラミッド比較



162 厚生年金基金連合会[1999],348 頁を参照。

163 厚生年金基金連合会[1999],348,57-59,頁を参照。例外として、最低年金を保障する国庫負担があった(「国民連帯基金補足手当」)。これは 1993 年に「老齢連帯基金」に引き継がれ、1991 年に導入された福祉目的税「一般社会税」(個人の所得に課税する)の一部で賄われている。



資料　http://www.census.gov/ipc/www/idbpyr.html

しかし 2001 年を過ぎたころから、新規に生命保険を購入する若者の絶対数が少なくなり、養老保険の満期が近づくようになるので、次の一手が必要である。フランスで近年、自動車保険や住宅保険が興隆しているのも、そうした背景の中でとらえなければならない。

他方ドイツの人口構成を見ると、近年におけるわが国の状況ほどではないが若年層の減少が激しい。年金制度に対する不安は、フランス以上であったと考えられる。窓販で簡素な保険プロダクトを購入するより、保険代理店のリレーションシップ・マネジメントによって自分の将来に合致した充実したサービスを受けたい顧客が、フランスに比べて多かったと考えられる。

3.3.地域社会の変化

3.3.1.地方行財政改革

欧州市場統合の進展に伴い、開放経済に近づいたフランスは、インフレーションの解決なくして景気回復はないと考えるようになり、中央政府における緊縮財政への転換と金融行政改革による市場経済メカニズムの導入をはかった。しかし、国内においては、高齢化の進展や若年層の失業などの社会問題を抱えるようになっていた。そのような中で、フランスでは、1980 年代に地方分権改革が進められた。市場統合に伴うグローバル化・ボーダーレス化に対応し、「市場メカニズムに依存しない地域再生」を行うために、行財政の両面で地方自治体に自己決定権を与えたのである[164]。

まず 1981 年には、自治体に税率の自主決定権が与えられ[165]、83 年の

[164] 神野直彦[2003],109 頁を参照。
[165] 神野直彦[2003],113 頁を参照。

権限配分法では、税源委譲とともに一般補助金が創設され、福祉財源が県に委譲された[166]。

1982 年 3 月 2 日には「基礎自治体[コミューン]、県[デパルトマン]、及び道州[レジオン]の権利及び自由にかんする法律」が施行された。従来は、国家とその行政官である県知事によって基礎自治体の統制がなされていたが、この法律により県知事(一時「政府委員」と称された)の機能は自治体の監視役に後退し、県議会議長に執行権限が移った。それを期に、自治体と民間団体との間には、次第に協調関係が生まれた[167]。

1983 年 1 月 7 日には、「コミューン、県、道州と国との間の権限配分に関する法律」が制定された。一連の地方分権化法案とともに、都市計画の権限も地方に委譲された。住宅政策は分権化されなかったが、県レベルの住宅審議会(Conceil Département de l'Habitat :CDH)、ローカル・レベルの住宅マスタープラン(Programme local d'Habitat :PLH)策定の制度が導入された[168]。

1980 年代後半からは、ホームレス問題が拡大して政治問題化していたが、住宅政策が景気対策ではなく社会政策へと転化し、分権化の進展と結びついて、個別問題の具体的な計画及び実施は、自治体の裁量とされていった[169]。1986 年には、原則として各自治体に地域のコーディネーターとなる社会福祉自治体センター（Centre Communale d'Action Sociale：CCAS）が設置された。CCAS は、(基礎)自治体のセンターでありながら、公益法人として財政的にも組織的にも独立した性格を持つもので、地域福祉の包括的な受け皿となるものである[170]。同年には、預金供託公庫が賃貸住宅助成貸付に専念することとなり、補助金は HLM 組織金庫を通じてではなく、県知事が認可した住宅建築事業を行う事業主体に国から直接支給される制度に切り替えられた[171]。

これら一連の動きは、金融行政の自由化の過程の方向性と酷似している。業態別金融制度の下で中央政府の予定する資金配分を実行する組織にすぎなかった金融組織は、監督官庁の監視を受けるものの、独自の経営計画を追求することができるようになる。これと同じく地元の自治団

---

166 1997 年度は、県の歳入額の 56%が地方税、国からの一般補助金は、「経常総合交付金」「地方分権総合交付金」合わせて約 12%を占める。後者が福祉財源であるがその用途は自由である。コミューンの歳入額は、その 50%が地方税であり、国からの一般補助金合計は 19%である。財務総合政策研究所[2001],250,263,265 頁を参照。

167 下條美智彦[1996],108,112-114 頁を参照。

168 檜谷美恵子[1999],221 頁を参照。

169 檜谷美恵子[1999],228 頁を参照。

170 松村祥子[2002],89 頁を参照。小規模な自治組織は他の自治組織との協同で運営している。

171 檜谷美恵子[1999],217 頁を参照。

体も、中央官僚の指示を仰ぐのではなく、地元住民による自己統治によって地域社会の問題を解決するような制度が形成されたのである。

規模の経済が利くような政策は、コミューンの組合や社会福祉自治体センターや広域自治体を利用すれば実施できるし、そのような仕組みでは果たせない役割をコミューンが担う。そのため各コミューンには強力な個性が生じ独立心も旺盛となる。従って、コミューンの合併を中央政府が誘導しても成功していない。

3.3.2.アソシアシオンの勃興

1990 年代には、ヨーロッパの経済統合が進み、拡張的な財政は厳しく制限された。そのため地元においては、宗教団体や勤労青年センターを母体として、地域密着型の社会活動(福祉)アソシアシオン(AAS）が勃興している。「適正住宅供給組織」も、建築という「製造」のみに特化し、個別問題の対処や管理をこれらアソシアシオンに委任することにより、ノウハウの取得や人材養成のコストを削減している[172]。さらには、貯蓄供託公庫の節で伺えるように、信用組合や公庫といった金融機関でさえもアソシアシオンと提携し、その「目利き」の能力、地域経済への浸透・影響力を担保として、地域経済を活性化させる優良な融資先を見つけ出し信用の拡張をはかろうとしている。

アソシアシオンとは、非営利目的の結社のことである[173]。フランスでは、利益配分を目的とせず特定の目的を有する結社は、1901 年 7 月 1 日法(アソシアシオン法)の規定により、届出をもって特別の許可なく能力を獲得する[174]。これはドイツでいう登録社団(e.V.)である(日本では、公益法人・社団法人、中間法人、特定非営利活動法人にあたるだろう)。結社自体は自由だから、未登録のアソシアシオン(日本で言う「権利能力なき社団」)も存在する。アソシアシオンは、法律上の能力に各種の制限がある。届出をしただけでは、寄付を受けることができず(現実贈与、公的補助及び一定額以下の会費を除く)、3 年の観察期間を経て公益性を認定されても目的に不必要な不動産の取得はできないからである[175]。

制約があるにしても、「イギリスでは信託、フランスではアソシアシオン」といえるほど様々な場面に用いられている[176]。現在は、アソシア

---

172 檜谷美恵子[1999],229-30 頁を参照。日本でもマンション管理組合が NPO を活用していく例が出ている。日本経済新聞 2003 年 9 月 7 日号を参照。

173 ドイツやアメリカでは、協同組合は会員に利潤を分配するので非営利とは見なされないが、欧州一般では「社会的経済」(「非営利組織」)といえば協同組合も含む(齊藤正[2003],209 頁を参照)。だから「アソシアシオン」は、「非営利組織」でなく「結社」や「社団」と訳すほうが厳密である。

174 大村敦志[2002],188f.,196 頁参照。

175 大村敦志[2002],196-198 頁参照。

176 大村敦志[2002],202-204 頁参照。

シオンのベビーブームとも呼ばれ、年間届出数は約 6 万件、推計で総数約 80 万件の登録社団が活動している。登録社団に雇用されている者は、フルタイムに換算して 96 万人であり、総雇用の 4.9%を占めるとされる。登録社団のうち、余暇活動(スポーツクラブ等)・教育研究(私立学校や研究所)・健康(私立病院等)・社会活動(介護等)の四つの範疇で、総数の約 8 割、支出及び雇用の約 9 割を占めており、また、「社会活動」が全登録社団で占める割合は、支出の約 3 割、雇用の約 4 割である[177]。

このようなアソシアシオンの勃興は、既述のように緊縮財政が進み、地方分権化が進むことが契機となっている。だがそれらは、アソシアシオンに対する地元での受け入れ態勢を整えているということであって、アソシアシオンが発生し継続的な活動を通じて成長する条件は他にある。フランスでは、日本と異なり、アソシアシオンの収入に占める公的補助金の割合が高い(固有の収入 35%、公的補助金 58%、寄付 7%)[178]。また、公民の授業においてアソシアシオン(体育・文化クラブ)の設立方法を学習している[179]。すなわち公教育によって、アソシアシオンの発生を必然的なものとし、財政によってこれを持続的なものとしているのである。

3.3.3.教育制度改革

アソシアシオンの勃興、ひいては国民の経営能力及び起業能力の獲得をはかる機能は、公民科という一科目の枠内にとどまるものではない。学校経営のシステムにおいても改革がなされており、生徒・保護者・学生は、学校という制度を母胎として、実践によって、自らの事は自らで解決するという「政治的教養」を会得する。これがアソシアシオンの結成などを生み出し、地元の経済社会の諸問題を適切に解決していく原動力となっていく。ここでは、コミュニティの重要な要素でありかつ公民の育成に重要な役割を果たす学校制度の変革を見てみよう。

国際的な動きとしては、1989 年 11 月に採択され 1990 年 9 月に発効した「児童の権利に関する条約」では、18 歳未満のすべての者には、意見表明権が明記され、該当者に係るあらゆる行政手続において意見を聴いてもらえる権利がある(第 1 条、第 12 条)。また、彼らは表現の自由(情報収集権を含む)を持つ(13 条)。更に、条約国は、彼らの思想・信条の自由(14 条)を尊重するべきものとされ、結社(アソシエーション)及び平穏に集会する自由を認定する。1990 年秋に国連総会で採択された「少年非行の防止に関する国連ガイドライン(リヤド・ガイドライン)」では、教育制度において青少年を、教育過程の客体ではなく活動的で実効をも

177 大村敦志[2002],204-207 頁を参照。
178 大村敦志[2002],205 頁を参照。
179 大村敦志[2002],201 頁ほか参照

たらす参加者として関与させること、学校は公正かつ公平な方針及び規則の進捗に努め、懲戒に関する方針を含む学校経営政策(school policy)の作成及び学校の意思決定には、生徒代表を参加させるべきことが定められている(第 21 項、第 31 項)[180]。

フランスでは、こうした国際的な動きを先取りする形で、教育改革が行われている。

「ジョスパン法」(1989 年 7 月 10 付教育基本法)では、次のような条項が盛り込まれている。「生徒及び学生は、父母・教員・進路指導担当教員及び専門家の支援を受けて、自らの希望と能力に応じて、修学及び職業に関する進路計画を立案する。関係行政機関、地方自治体、企業及び各種団体がこれに協力する」(第 1 条)。「コレージュ(中学校)及びリセ(高等学校)では、生徒は、多元性の尊重、中立性の原則の下に、情報の自由及び表現の自由を行使する。これら自由の行使は、教育活動を損なうものであってはならない」「リセには、校長が主催する生徒代表委員会が設置される。同委員会は、学校生活及び学業に関する諸問題について意見を表明し、提案を行う」(第 10 条)。

「地方公立教育施設に関する政令(デクレ)」(1985 年制定)では、中学校・高等学校には、正・副校長、学校管理人、主任教育相談員、特殊教育次長(中学)又は演習主任(高校)、付設団体代表、コミューン議会代表 3 人、特別資格者 1 人、教職員代表 10 人(うち 3 名は養護・用務・事務職員等の代表)、保護者・生徒代表 10 人(うち生徒代表は 3 人(中学)又は 5 人(高校))からなる管理評議会が置かれ(第 11 条)、「管理評議会によって定められる内規は、学校共同体の成員各人の権利と義務を定める」(第 3 条)とされていた。

条約成立後の 1990 年 10 月 31 日には、デクレが改正された。学校は教科及び生活指導領域において自治を行うものとされ(第 2 条)、管理評議会は教育共同体の「議決機関」であり、その権限は、教科及び生活指導の自治を実施するための原則、学校計画、予算・決算、学校内規の採択、財産移転及び訴訟など、学校経営の重要事項に及ぶものとされた(第 16 条)。評議員のうち、教職員・保護者代表の選出は、一覧名簿最大剰余方式比例代表制で行い(第 18 条)、生徒代表の選出は、いったん学級(学年)代表二名を二回投票制単記投票で互選し、同様にして学級代表が管理評議員への代表を互選するものとされた(第 19 条)。なお、教職員・保護者・生徒代表の選挙は、校長が管理する(第 21 条)(選挙関連の諸条項は 1991 年 9 月 1 日に施行)。

さらに高等学校では、校長の主催する審議機関である生徒代表委員会が、学校生活・学校内規の作成・見直し機会に、学校時間の組織、職員の仕事の組織、進学就職情報、保健・衛生・安全、主任教育相談員及び

[180] 北川邦一[1995],174 頁も参照。

教育相談員の行う生徒代表委員の役割の訓練について検討するものとされ(第 30 条)、権限が明確化された。規律懲罰かつ予審組織ともなる常設委員会には、管理評議委員である生徒の互選で生徒代表が加えられることとなった(第 31 条)。

1991 年 2 月 18 日のデクレ改正では、第 3 条の 1(表現の自由)、2(結社の自由[181])、3(集会の自由、ただし校長は、外部の者の参加が学校の正常な機能を侵し政令の規定に反するときは、参加を拒否することができる)、4(刊行物配布の自由)、5(生徒の勤勉の義務)が追加された。

すなわちフランスの学校は、日本のように行政機関である学校側が「校則」と呼ばれる生徒規則で一方的に生徒を拘束する世界ではない。学校は、生徒代表や保護者代表や地元自治会代表も含めた管理評議会が、議決機関として教職員も含めた共同体構成員に対する規則を定め、その規則に従って組織運営をしていく自治社会である。その中で、生徒の大勢は、教科教育及び学校生活において、教育現場の主体として、自己実現の仕方、結社の仕方及びその民主的かつ合理的な経営方法論を学んでいく。更に生徒の一部は、学校経営に参画することで、より高度な経営に参加していく。そうした民主化の流れが結社(アソシアシオン)のブームを支え、ひいては金融の安定性を高めているわけである。もちろんこのような流れが、自分達の資金は自分達で管理するという意識を生み出し、貯蓄銀行や信用組合などのガバナンスを高める要因となることはいうまでもない。

3.4.小括

フランスでは、戦後の人口増大に対処するため、住宅建設が重要な課題であった。そこで、当初は国家財政を利用していたが、1966 年以降は、財政健全化のため、補助金等を利用して公庫の資金や民間の資金をこの分野に投入する体制となった。1977 年からは、住宅ストックの蓄積により、新築需要が減少し始め、中古住宅の改築も補助金の対象とするようになった。1984 年ごろには、低成長下のインフレというスタグフレーションに加えて、高齢社会という構造問題を抱えていた。これを解決するために、中央集権的な統制経済からの脱却が、1980 年代を通じた金融制度・地方行財政の抜本的な改革を通じて行われた。

フランスでは、独占による高コスト体質の改善とリスク管理の必要性から、欧州銀行指令を先取りして 1984 年に新・信用制度監督法を制定

[181] 認可条件は、結社が教育公営事業の諸原則と両立するものであること、とくに当該団体が政治的・宗教的性格の目的又は活動を持たないことである。もっとも「こどもの権利条約」第 15 条により、結社の自由に対する制限は、国若しくは公共の安全、公の秩序、公衆の健康若しくは道徳の保護、又は、他の者の権利及び自由の保護のために必要であってかつ法律に従うもののみ課すことができる。

し、ユニバーサルバンク制度導入と監督当局の一元化を行った。協同組合・相互銀行はユニバーサルバンク化のうえ再編され、後に国有商業銀行も民営化されて、国内に競争的環境が形成された。預金供託公庫は持家取得助成貸付から撤退して社会住宅のための助成融資に専念し、民間の金融機関に持家金融の余地が広がった。

それを受け、地域金融機関である系統組織は、地域の生活基盤への金融、すなわち住宅金融や小規模起業金融に注力するようになった。フランスほど被用者の権利が保護されていれば、住宅金融の返済が滞ることもなくリスクも十分低いであろう。住宅の耐久性が確保されていれば、これが数十年の歳月を経て生活資本となり、高齢者向けサービスの潜在的な需要を比較的安定的な有効需要に転化させ、地元のサービス事業者に対する融資も安定的なものとなることであろう。これに対し、都市部を基盤とする商業銀行は、大規模な不動産開発に乗り込んだ。その結果として、不動産バブルの痛手を被ってしまったのである。

金融機関は、老後の資本形成のために、住宅積金・投資信託・保険をはじめとする様々な貯蓄性の金融・保険プロダクトの開発と提供をも行った。1966 年以降の住宅積金は、住宅取得のための非課税・高金利・優遇貸付の預金プロダクトとして、小口預金金利規制のあった時代に十分魅力的であったし､1980 年代から伸びていった養老保険や MMF 型の投資信託は、税制優遇、高齢化に伴う年金制度への不安のほか、人口動態の特殊性にも依拠して、拡大していった。

地方行財政改革は、財源委譲とともに地方分権が行われ、県レベルの住宅政策および県・コミューンレベルの福祉政策が展開可能になり、地元における高齢者向けサービス提供の基盤形成が進んだ。社会福祉自治体センターでは、地元の諸団体及び様々なアソシアシオンとの協力関係が形成される素地が作られた。

ヨーロッパ統合の進展に伴い、更なる緊縮財政政策がとられると、それに呼応する形で地元におけるアソシアシオンの動きが活発化し始めた。これらの活動は、補助金などによる措置のほか公民教育ならびに公教育自体の民主化により、体系的に促進されている。

これらを前節までの理解も踏まえて、理論的にまとめると以下のようになる。

国内での資本蓄積の進展により、預貯金を集中して公共事業を行う制度は限界を迎える。市場統合の進展に伴い、公共事業は、景気拡大のためにする財政政策としての意義を低下させ、むしろ地域社会福祉政策として位置付けられるようになる。

高齢社会の進展に対応する福祉行政とそれを支える地方行政の変化は、消費者の動向および地域における実体経済の動向を変化させ、今までの産業社会におけるものとは異なる金融サービスへのニーズを生み出す。これに対応する形で(営利の大規模金融機関と純然たる非営利組織

(NPO)との間という性格を持って活動する)協同組織型金融機関の住宅金融や地域金融の戦略が登場してくるのである。

しかしながら、これらの地域金融機関が市場経済の原則で動いても満たされない部分(市場の失敗)は、公的な使命を帯びた預金供託公庫を通じた政策的な誘導や、非営利組織による仲介・保証などの支援による補完がなされているというわけである。しかも非営利組織の活動といえども、まったくの手弁当で勝手にやっているというわけではない。財政上の手当てがなされることで、制度の中に組み込まれている。更には、そうした運動が発生する素地が、公教育によっても担保されている。

日本では、金融制度改革が金融のグローバリゼーションや金融外交のみとの絡みでとらえられがちである。しかしフランスを見る限り、むしろ地域金融制度の変革は、差し迫った国民経済・地域経済の環境変化、特に高齢化、中央集権型の政治経済体制の行き詰まりなど、国民経済の内生的な要因によっても規定されていたのである。

わが国がフランスに学ぶべきと思われる、金融制度の健全性を増進する制度は、以下の三つである。第一に、短期の景気対策としてではなく、住宅を中心とする高齢者向けの資産形成の促進による安定的な老後の生活を実現せしめるという、長期的かつ社会的な視点の経済・財政政策である。第二に、これらを支えるための、地域コミュニティ・レベルまでに及ぶ税制も含めた地方分権化、各種の非営利活動組織との連帯による地域福祉の増進(ソーシャル・キャピタルの拡大)である。第三に、こうした非営利組織を必然的に発生せしめ経営を継続せしめるための、民主的かつ経済的運営の技術(政治的教養)の教育、税金や補助金の体系である。もちろん地域金融制度も、こうした地元経済の変革に遅れずに、適切なサービスを提供するために進化しなければならない。

オランダの地域金融機関　―　ラボバンクを中心に　―

はじめに

オランダでは、1989 年から 1990 年にかけて合併が相次ぎ、国内金融機関が ABN アムロ銀行、ING グループ、ラボバンク・グループの三大グループにほぼ集約された[182]。伝統的に商業銀行は、国内製造業への投資に消極的で、産業育成を目的とする長期金融には無縁であり、銀行と企業との間の人的な関係も疎遠であった[183]。ING グループは、伝統的な商業銀行ではないが、1995 年以降は、ベアリングを傘下において国際戦略にも力を入れており、むしろ欧州の多国籍金融機関である。

ラボバンク・グループは、オランダの協同組織の金融機関グループであって、国内において融資シェア 24%、貯蓄性預金のシェア 40%をほこり、オランダ国内最大の預金取扱い金融機関である[184]。ラボバンク・グループの対民間融資は、16%が農業、37%が商工業及びサービス業、47%が個人向けである[185]。ラボバンクはもともと農業系の信用組合なので、農業従事者の 87%がラボバンクを主取引銀行としている[186]。しかし、中小企業に対するシェアも 2001 年から 2002 年度にかけて 37%から 39%と伸びており、100 人以下の規模をほこる中小企業金融におけるシェアは、一人事業につき 37%、複数から 10 人以下の事業につき 42%、10 人を超え 100 人以下の事業につき 36%である[187]。

以上のことから、ラボバンクは、農業、中小企業である産業・サービス業および個人に満遍なく金融サービスを提供しているオランダ最大の預金貸付金融機関であり、オランダ国内の地域金融・リテール金融を考えるにふさわしい対象であると言える。

本章では、ラボバンク・グループの基本的な組織構造と広義のリレーションシップ・バンキングのあり方を分析し、フランスとの比較において綜合的考察を行う。なお、個別の地元銀行の状況を具体的に把握するため、ラボバンク・ソエスト・バールン(Soest Baarn)にヒアリング調査を行ったので、これを適宜参考にする[188]。

---

[182] ABN-Amro は、Algemene Bank Nederlande(ABN)と Amsterdam Rotterdam Bank(AMRO)とが 1990 年に合併したもので、ING は、1989 年に協同組織の NMB と民営 Postbank とが合併し、保険業の Nationale Nederlanden とグループを形成したものである。岩田健治[1996],125f.および同書注 62 を参照。

[183] 水島治郎[2001],45 頁を参照。

[184] cf. Annual Report 2002,p.10

[185] cf. Annual Report 2001,p.47

[186] cf. Annual Report 2001,p.19

[187] cf. Annual Report 2002,p.26

[188] この銀行は、ユトレヒトとアムステルダムの中間あたりに存在する。資産規模は 6 億ユーロ、全 4 店舗を構え、従業員数は 100 名（いずれ 80 人に削減を予

1.企業統治のシステム

1.1.全体的な組織構造

ラボバンクは、2001 年(カッコ内は 2002 年)末には、369(349)の地元銀行と 1 つの全国中央銀行からなる、完全な二層制の系統金融機関である。支店数は総計で 1648(1516)店舗(2002 年度には、CD が 599 台、そのほか代理店が 402 店[189])、顧客数は 900 万名で、そのうち会員が 82 万 5000(110 万)名とされる。オランダの人口は約 1600 万人であるから、平均的な単位組織は、4 万人から 4 万 5000 人に一行 4 店舗の割合で設置されており、顧客は 2 万 6000 名、会員 3200 名である。フランスのアグリコルほどではないが、綿密に細分化された組織である。オランダとフランスとの間の組織上の差異は、両国の人口密度を考慮に入れると容易に説明がつく[190]。

中間に中央金庫はないが、協会組織が置かれている。すなわち全国地域が 20 の地域に分かれ、それぞれが 6 人からなる地域代議員会(Regional Delegates Assembly)を構成している(約 80 万人に一地域が設定されている計算になる)。さらに、これら代議員全員で中央代議員総会（Central Delegates Assembly）を構成して、地元銀行と中央本部との間の合意形成、および全体での意思統一をはかっている[191]。

ラボバンクの会員は、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。これが欲しいために会員になったものも 4 万人いるとされるが、大部分の新規会員は、セミナー、市場調査報告、ネットワーク、金融プロダクトの会員向けディスカウントを受けるために会員になっている[192]。

資本増強手段としては、こうした会員証書の発行のほか、株式会社の形態で子会社を持つことにより連結ベースでの資本増強を行っている。

定)、市場規模 8 万人中顧客 2 万人（シェア 25%)、組合員 1800 人（顧客の 10%を占める）である。全ラボバンクの中では、規模的に大きい方で、これ以上大きなラボバンクは、都市部に集中しており、したがって郡部にあるものとしては最大規模である。これは地元に裕福な階層が多いということに起因する。

189 cf. Annual Report 2002,p.27

190 オランダの人口密度は、一平方キロ当たり 460 人(1998 年)、フランスは 96 人(2002 年)である。cf. OECD[2000],p.5; OECD[2003],p.7

191 cf. Annual Report 2001,p.59

192 cf. Annual Report 2002,p.22

1.2.会社機関

1.2.1.本部の会社機関

従来(2001 年まで)は、監査役会(Supervisory Board)、取締役会(Board of Directors)、執行役会(Exective Board)の三層制であったが、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。この改革は、会員銀行すなわち地元銀行がより直接に本部の経営に注文をつけることができるように、また、執行役に、単に日常業務だけでなく、業態全体の戦略に責任を持たせるための措置であるとされる[193]。

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。会合頻度は、旧体制下では、2001 年に 6 回開催しているが、ヒアリングによると本来は年 4 回のようである。新監査役会は、会計監査委員会(7 名)、組合案件委員会(7 名)、指名・報酬委員会(4 名)、訴訟委員会(3 名)の小委員会を設けている。委員会等設置会社でいう取締役会に類似の組織になっているわけだが、取締役と異なり監査役は執行役と兼任することができない[194]。

監査役の出自は不明だが、2003 年 4 月にラボバンク・ティルブルヒ・ホイレ(Tilburg-Goirle)地元銀行の総主事ダ・ボーン(De Boon)氏が、同銀行退職と同時にラボ本部の新監査役に就任するとの記事がある[195]。監査役会の位置づけから見て、他の監査役も地元銀行の出身であろう。

執行役会は、年報では 6 名が挙げられているが、この時点では CFO が未着任であるため、本来は 7 名で構成されるものと考えられる。

1.2.2.地元銀行の会社機関

地元銀行では、総会により、理事会(Board of Directors)と監事会(Supervisory Board)が互選される。理事会により、総主事（General Manager/Managing Director：「参事」）が任命されるが、その際、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。すなわち総主事が銀行経営の要となる最高経営責任者である。総主事は、5 年程度前までは理事会のメンバーではなかったが、現在では総会非選出の理事会メンバーとされ、両機関の関係がより密接になった。このほか、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。

ソエスト・バールンでは、総主事ほか四名でマネージメント・チーム（執行委員会）を構成しており、うち一人は個人顧客専任、その他は内部組織の管理を行っている。理事会は、銀行全体の経営について責任を

---

[193] cf. Annual Report 2002,p.12

[194] 兼任の必要があったなら取締役会を残して監査役会を廃止したはずである。監査役全員が地元銀行の経営を経験してきた者たちであり、本部の監理を行うために就任するので、本部の執行役との兼務は不要と考えられたのであろう。

[195] cf. Annual Report 2002,p.12

負っており、毎月一度会合を開き、総主事とともに、組合の戦略について議論する。また理事会は、コンプライアンスに関して監事に責任を負い、三ヶ月毎に監事会とともに会合を開く。総会は毎年開かれ、会員が顔を合わせる場所となる[196]。

1.3.地元銀行の役員制度

1.3.1.役員の位置づけ

一般にラボバンクの地元銀行における役員の位置付けを、グループの年次報告で見てみると以下のようである[197]。

役員は、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。会員は顧客でもあるため、互選による理事も顧客の代表とみなされており、ローカル・コミュニティーに張り巡らされた根っこであるとされる。また、会員及び顧客並びに地元社会環境の目や耳であって、そうした環境の信号を個別銀行の経営政策に反映させる役割があるとみなされている。

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。また、銀行経営に対する会員の関心及び影響力の増大をはかる責任がある。総主事は、日常的なオペレーションに責任を負う。ラボバンクの経営層は、戦略決定においては理事会(銀行の置かれた地域社会の環境を熟知した者)、作戦決定においては総主事率いる執行委員会(金融理論や銀行経営論を習得していると当局も認定するような専門経営者)という形で二つに分かれている。

監事会は、理事会が地元ラボバンクのステイクホルダー（利害関係者／シェアホルダーではない）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。また法令上のコンプライアンスを監視し、必要に応じて理事会の諮問に答えるとされる。ここで重要なのは、日本の慣行では「監事」が会計監査の機関にすぎなくなっているが、オランダではそうではないということである。個別の機関は通常の会社と異なり、会計監査やリスク管理の監督といった機能が監督当局やラボバンク・グループの検査によって担われている。そのため、地元の監事に期待されている役目は、むしろ業務監査の方であって、かつ経営者に意見を述べ諮問に応える審議機関としても捉えられているのである。

もっとも、これら役員は、必ずしも金融機関の経営管理に長けているとはいえないので、研修の機会が与えられている[198]。2001 年には、378

---

196 プロトコル,pp2-3

197 cf.Annual Report 2001,p.58

198 仮に本業が事業者で普通の企業経営に長けているとしても、ユニバーサルバ

名が新規に役員に任命されたが、これらの役員には任命後、四日間に渡る役員入門講座の提供がなされている。その他に、約 3000 人の役員（すなわちほぼ全役員）が、職責を果たし経験を分かち合うための特別のセミナーに参加している。

1.3.2.役員制度の運用

具体的な役員のイメージをつかむため、年齢構成と性別を見てみよう。2001 年末のラボバンク・グループ全体の役員数は、合計 3426 名、その構成は、表 5 のとおりである。当時は全体で 369 の単位銀行（および 1 つの中央銀行）があったから、各行の平均的な役員構成は、理事 4 人+総主事１人、監事 5 人という計算になる。

表 5　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%
55-64 歳	42%	35%
45-54 歳	36%	39%
35-44 歳	13%	20%
35 歳未満	1%	3%

出所　Annual Report 2001,p.60

役員の年齢分布を見ると、45 歳から 64 歳までに集中している。オランダでは、早期退職制度のため 55 歳から 64 歳までの雇用率(被用者が当該年齢層に占める割合)は 4 割に満たないから、この層には退職者も多いだろう。25 歳から 54 歳までの雇用率は 8 割を越えているので、この層は現役でしかも労働者層の入っている可能性が高い[199]。被用者にしても、オランダでは、時短が進み労働時間が厳守され、パートタイム労働者が全体労働者の 32%を占めることを考慮すると、この年齢層に役員を依頼しても、普通に役員会合に参加できる。いずれにしても多様な年齢構成である事が明らかである。

わずかであるが青年役員も存在するのは、マーケティングのターゲットとして若者の意見が聞きたいという意味もあろう。地元の青年企業家が入っているという可能性もあるが、その場合でも、2000 年のスタートアップ企業約 5 万件のうち大部分はサービス業であって、技術関連業は 5%にも満たないから[200]、何らかのサービス業を営む青年であると考

ンクの経営管理は特殊経営学に属するので、最低限の研修が必要であろう。

[199] cf. OECD[2002],p.81

[200] cf. OECD[2002],p.100

えるのが妥当である。

女性役員は、一割弱から二割程度存在する。2002 年度の新選出役員約 200 人強のうち 20%は女性である[201]。そもそもオランダは、1970 年半ばまで男性が生活費を稼ぎ女性は家事をすべきとするイデオロギーが支配的であったが、82 年のワッセナー合意以降、労働時間の柔軟化などにより、女性がパートタイム職員として雇用されるようになった。その就職先となったのは、この時期に発展した公共・民間のサービス部門、とくに医療・福祉など公共の使命を委託された NPO である[202]。女性役員は、こうした階層を代表するものと考えられる。パートタイム職員が全被用者の三割を超えており[203]、この大部分が女性であるとすれば、女性役員の採用が低いように思われる。これは法人会員などから男性が代表として選任される傾向が強いということを示すであろう。

理事と監事を比較して日本と大きく違うのは、理事よりも監事の人数の方が、三割程度多いということである。監事が理事より少なければ、独自に監事会を開くこともやりづらいし、合同役員会を開かれた際には、実質的に少数意見になってしまうが、そのようなことはない。さらに、監事の方が理事よりも平均年齢が低く、女性や若者の登用がなされているのも重要である。つまり監事会は、コンプライアンス管理や諮問機能を果たすことを期待されており、若者や女性の常識を含めたより広域階層の意見を、ガバナンスに反映させようとしているため、このような構成になっていると考えられる。つまり、ラボバンクの監事会は、法定機関だからとりあえず置いてあるという位置づけではなく、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だと言えよう。

1.3.3.役員の採用

こうした役員の選出は、形式上は、会員の直接の互選による。ただし、ある地元銀行の会員は「1996 年に監事会に入らないかと尋ねられた。自分の銀行に内側から影響を与えると思うと感動した[204]」と述べており、また年報では「顧客と会員を適切に反映するため、今年度は、適切な役員のリクルート及び選択(selection)の幅が拡大せしめられた[205]」とあるから、役員は立候補するのではなく、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。リクルーターが会員の集団であれば問題ないが、もしこのリクルーターが経営者側を向いていれば、経営者の気に入

---

201 cf. Annual Report 2002,p.60

202 長坂寿久[2000],39-45 頁を参照。パートタイムとはいえ社会保障もあり正規雇用だから、日本でいう「パート」「アルバイト」とは異なる。

203 cf. OECD[2002],p.68　ここで「パートタイム職員」とは週に 30 時間未満働く被用者のこと。日本は 35 時間未満に条件を緩和しても 25%いかない。

204 Annual Report,2002,p.61

205 Annual Report,2002,p.60

った役員ばかりになって経営者の独裁が行われようし、「経営者の方が監督する方を選ぶ」というグーテンベルクの批判[206]が成立してしまう。

これ以上詳しい採用の実態を解明する外部向け資料はないが、これ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。

第一に、本部の介入である。役員の多様性については、本部も「銀行の経営政策において地元での展開と地元の情緒をいっそう反映させ、顧客及び会員並びにその社会環境(social circumstances)に対する感情移入を保証する[207]」ものと評価しているし、前述のように、役員の多様性が拡大されたことを承知している。したがって、経営政策上の観点から、中央機構が役員選出の指針を出し、地元銀行の経営者がこの指導に従って、役員候補を探して推薦しているということが考えられる。

第二に、競争的な顧客市場からの圧力である。顧客をめぐる大銀行の支店との競争に打ち勝つためには、地元銀行の経営者側も、地元の顧客市場を正確に反映するモニターとして、適切な役員が選出されるよう尽力するであろう。逆に、結果的にでも不自然な選択をすれば、自分の金融機関はシェアを奪われてしまうだろう。

第三に、会員の直接参加である。例えば支持政党・宗教、階級、業種ごとに会員のグループが幾つか存在して、これが候補者を推薦するという可能性である[208]。

第一のものは、行政指導の亜種であり、第二のものは、地元の競争的環境と個別金融機関のマーケティング思考の度合いに依存し、最後のものは、国民と会員の自治能力および自治意識の如何に依存する。

1.4.従業員組織による浄化機能

ヨーロッパ大陸には、監査役会や取締役会のような、業務執行権者を監督する会社機関に、従業員の代表を参加させる制度が見られる。ドイツにおいては、会社の規模や法形態により、監査役会の半数あるいは三分の一が従業員によって任命される(当該会社従業員代表は互選、組合代表は当該会社従業員が承認)。フランスでは取締役の 3 名が従業員の代表である。ラボバンク本部では監査役 3 名を推薦する制度を採っている[209]。

---

206 吉森賢[2001],213 頁、吉森賢[2000],70 頁を参照。

207 Annual Report,2002,p.60

208 オランダは、1960 年代まで柱状社会(pillar society)と呼ばれ、自由主義者、社会民主主義者、カトリック、カルヴァン派の諸組織で形成されていた。70 年代以降、柱状組織は消滅したが、その風潮は残っている。長坂寿久[2000],78-81 頁を参照。ラボバンク・グループも宗旨の違いで分立していた二系統が合同して成立した。合同で柱の区分は消滅したが、内部派閥として残っていることは十分考えられる。

209 オランダの法律では従業員評議会に監査役任命の拒否権を与えているが実務では推薦権に置き換わっているのである。中野聡[2002],119 頁を参照。

フランス・オランダの労働者は、ドイツほど会社の統治機関への派遣に力点を置いていない。これには、経営は労働者の職務ではないという意識が強いのと、会社機関を通じて公式に会社統治に参加するよりも非公式の調整をはかることが重要であるという「オランダ流」の考え方が背景にある[210]。

むしろオランダで重要なのは、従業員評議会(Workers Council)である。この制度は、フランスにもドイツにもある制度で、フランスでは企業委員会(Comité d'Entreprise)、ドイツでは経営(事業所)評議会(Betriebsrat)と呼ばれる。オランダの法律によれば、1979 年に改正された従業員評議会法(WOR: Wet ob de Ondernemingsraden)及び 1981 年に制定された中小企業共同決定法(Wet Medezeggenschap Kleine Ondernemingen)により、従業員の経営参加組織の設置が義務付けられている。評議員は、労組又は有権者の作成した被選挙人名簿から秘密投票により選出される。使用者は、評議会が職務上必要とする情報を与えなければならない。評議会は、重要な決定(事業の一部又は全部の譲渡・廃止・縮小・拡大・変更、事業組織の変更、臨時労働者の募集若しくは派遣、主要投資等、外部コンサルタントや専門家への委託)に関して意見を述べることができ、執行役の任命及び解任については、意見を述べなければならない。使用者は、企業の意思決定に影響を与えうる時期に(事前協議を行った後で)意見表明を求めなければならず、決定後は、その内容と理由を文書で示さねばならない。社会問題すなわち人事(採用、解雇、勤務評定、給与・研修等の規則)、厚生(年金・財形・利潤分配制度)、職場規則、労働時間・休暇規則、安全衛生・作業条件、企業内の社会活動・若年労働者に係る計画、企業内の協議や苦情処理の規則に係る決定は、団体協約で定められている場合を除き、評議会の承認を要する[211]。

ラボバンクにおいて、「オランダ流」の調整を貫く際に機能しているのが、この従業員評議会である。これが組織の風通しをよくし、経営者を監視する機能を果たしている。ヒアリングによれば、50 名以上の従業員を抱える企業は、従業員評議会をおかねばならない。本部にも、個別銀行にも、それぞれ置かれており、本部における評議員は、24 名である。基本的には、人事労務関係の情報を聞き、労働者の利害を経営陣に伝え、労使問題を調整するのが彼らの役目である。しかし、非公式に直接頭取にも面談することができるので、役員にとっても職場の状況に対する目や耳の役割を果たしている。すなわち評議員は、一般職員の話に耳を傾け、管理職が怠惰であると考えたときは、上級管理職に注意を促して改善をはかる。評議会は、経費の浪費など不適切な慣行が見られた場合に、

---

210 同様の観点から日本の企業統治の改革を提案する者に伊丹敬之[2000]がいる。
211 中野聡[2002],118-119 頁を参照。

非公式に情報を得て、問題を抽象化して討議する場でもある[212]。

このように、従業員評議会は、いわば社内問題の非公式かつ総合的な解決請負人の制度であって、組織が巨大で階層が複雑になるために事務レベルで生じる機能不全を防ぐという重要な機能を果たしている。

1.5.系統中央銀行の機能保障および検査監督

フランスの銀行制度と同様に、オランダにおいても、単位協同組合にあたる地元銀行の監督は中央機関に委任されている(オランダ 1992 年信用制度監督法第 3 条 12 項）[213]。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いる。税法上も、個別金融機関と系統中央機関は、単一の課税主体として扱われる(オランダ税法第 15a 条)。

当局は中央機関を通じてグループ全体を監督しており、制度上は、地元銀行が自己資本比率 8%基準を満たさなくても、グループ全体が 8%基準を満たしていればよい[214]。ただし、本部は、地元銀行にバーゼル自己資本規制を上回る 10%を満たすよう指導しており、これを満たさない個別銀行は、本部に改善計画を提出しなければならない。

系統金融機関は、やはりフランスと同様、十字型相互保証制度を持つ。ただし、フランスのクレディ・アグリコルにおける制度とは異なり、協会定款に基づき、本部が所有する子会社(ラボ抵当銀行、シュレトレン(Schretlen)投信会社、ダ・ラヘ・ランデン(De Lage Landen)リース会社)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。

十字型相互保証制度により、全体が相互に責任を負っているため、地元銀行が企業顧客あるいは個人顧客に対して規定の融資規則を確実に遵守しているかを、全体を代表する機関が検査する必要が発生する。そこで個別銀行には、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[215]。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[216]

---

212 ラボバンク・経営評議員とのヒアリングによる。

213 1992 Act on Supervision of the Credit System, Paragraph 3 Authorization Requirements, Section 12 in accordance with EU Directive 77/7/80/EEG, Article 2, Section 4:
要旨: a)信用機関は中央機関をもって連携させられる。b)中央信用機関は、支払能力、流動性、及び行政上のコミットメントを統治する諸指針に鑑み、連携させられた信用機関によるコンプライアンスを監督する。c)中央機関および連携させられた信用機関は、連帯かつ個別に、相互のコミットメントに対し責任を負う。d) 中央機関には、オランダ国立銀行の合意の上で、連携させられた信用機関に対する適切な指導を与える権限が付与される。e)中央機関及び連携させられた信用機関の支払能力の監督は、連結ベースで執行する(ラボバンク側資料による)。

214 本部プロトコル 1 頁を参照。

215 プロトコル 3 頁を参照。

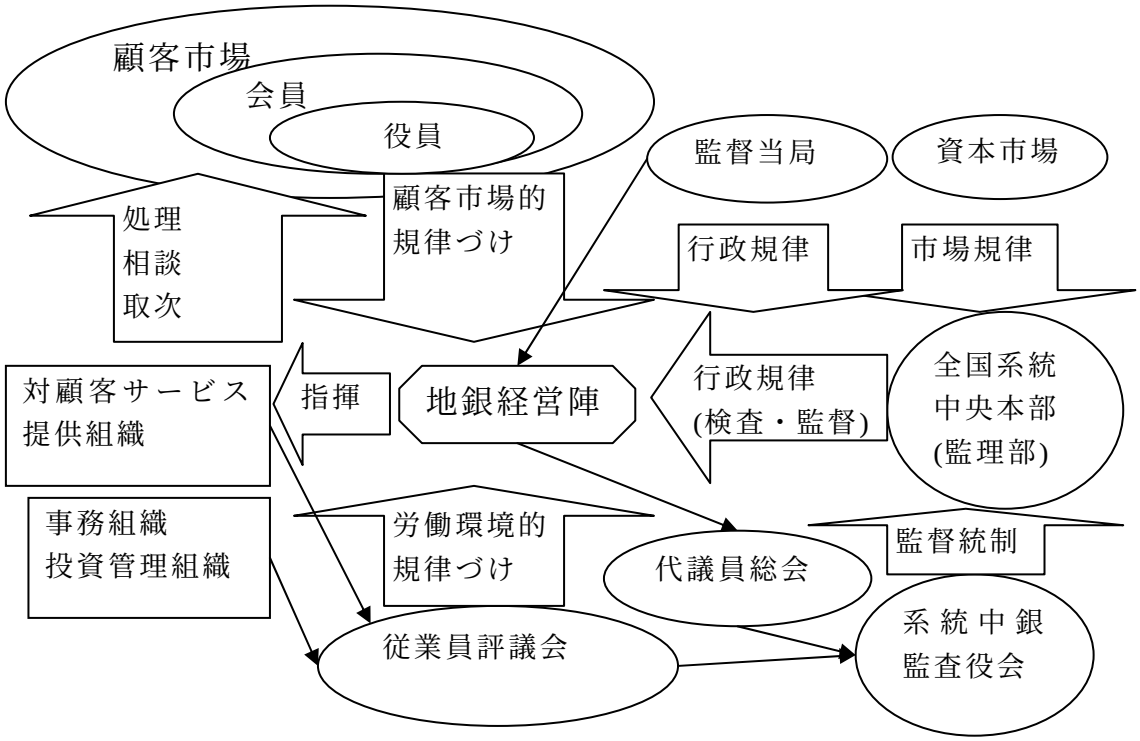
216 本部プロトコル 8 頁を参照。

地元ラボバンクの統治及び制御のシステムは、図 7 のように三つの回路と二つの外部制御系からなるサイバネティック・システムとして理解することができる。

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。こうして地元には、経営者を中心に顧客(所有者)・従業員という地元の経済主体による自己統治および自己制御のシステム(サイバネーション)が形成されている。

地域金融の円滑は、地元会員の積極的な働きかけによって保障される。ここで経済的合理性が失われるような動きがあれば、それ以外の回路が制御機能を発揮する。さらにこの自動制御システムを補完するものとして、外部制御系として、資本市場が系統中央の発行する債券売買を通じて間接的に影響を及ぼし、監督当局が最高経営者任命の承認のほか中央機構を通じて間接的に制御を行うのである。

図 7 地域金融機関のサイバネティック･システム(オランダ型)



出所: 筆者が独自に作成

2.貸出業務

2.1.貸出先

ラボバング・グループにおける 2002 年度のリテール融資残高は、対個人顧客貸出 990 億ユーロ(大部分が抵当融資)であり、対企業顧客貸出(Business clients)に対する貸出が 514 億ユーロ(うち商工業及びサービス業向け 337 億、農業向け 177 億)である[217]。

ラボバンクの年次報告によると、地元銀行の貸付の伸びは、2001 年度については建築産業及びプロフェッショナル・サービス事業[218]、2002 年については建築産業及びヘルス・ケア・サービス事業[219]が大きかった。

これらの業種が伸びるのは、この時期に特有の情勢を踏まえると、政府の税財政が重要な誘引となっていると考えられる[220]。2000 年には、雇用対策として、美(理)容院、修理業(靴、衣料、自転車)、築 15 年以上の民間住宅のメンテナンス(ペンキ屋、左官業に限る)といった労働集約型サービス業の消費税率が 17.5%から 6%に引き下げられている。だから、この種のサービス業で雇用が増大し、そのための融資も増大したと考えられる。リテールの建築産業が伸びたのは、教育の質を高めるために小規模学級政策やコンピューター機材導入を進めるための予算増額を行っており、これで教室が増築されて地元の建築融資が増えたと考えるのが妥当である。確かに 2000 年予算では、ベルギーとの国境の南部連絡高速鉄道(High-Speed rail Link; HSL-South)も重要な計画だが、大規模開発の金融は、グループ企業であるラボ・インターナショナルが行うので、地元銀行の建築関連融資残高を増大させる原因とは考えづらい。

長期的かつ一般的な傾向としては、オランダの社会構造(高齢社会)を考慮すると、医療福祉関係への融資という性格も強いであろう。オランダは、「特別医療保険制度(AWBZ,1968 年制定)」と呼ばれる全居住者対象の強制保険によって医療・介護保険が実施されている。その給付対象は、1 年以上の入院・療養、ナーシングホーム、精神障害施設入所、在宅ケア(訪問介護・ホームヘルプ)で、具体的なサービスは NPO が提供している。80 年代までは、施設介護が中心であったが、それ以降、「保健サービス法」「病院施設法」によって、ナーシングホームの拡充や在宅ケアの重視、地元での介護サービスを中心とする体制に転換した[221]。

すなわち、プロフェッショナル・サービス業とは、弁護士・会計士のほか、医師・薬剤師[222]、開業した看護師・介護福祉士をも想起せねばな

---

217 cf. Annual Report 2002, p.25-26
218 cf. Annual Report 2001,p.19
219 cf. Annual Report 2002,p.26
220 cf.OECD[2000],p.43,p.113(Note Nr.21).
221 根本孝[2003],92 頁を参照。
222 年報には、ある地元銀行の新監事となったエジプト移民の老薬剤師の記事が掲載されている。cf. Annual Report 2002, P.61

らない。ヘルス・ケア・サービス業とは、これらを含めたより一般的な高齢者介護や健康増進産業、具体的には規模の大きな訪問看護介護ステーションが付け加わることになる。建築についても、在宅医療の進展(あるいは町並み自体が老人施設化するような地域の拡大)により、地元の介護施設、高齢者向け住宅の設営・改築・整備(ノーマリゼーション)が進んでいると考えられる。

なお、欧州においては、この 20 年間に非営利組織が発展して構造が劇的に変化しており、ソエスト・バールンにおいても、地域的で補完的な財団等との取引が重要である[223]。オランダでは、非営利組織が政府の全面的な財政支援を受け、行政機関のエージェントと化しているとさえ言われており[224]、このような医療・福祉関連の非営利組織は、政府の支出によって資金が還流してくる安全な貸出先であると考えられる。

2.2.貸出手続き

ここでは基本的に中小企業顧客への貸出の手続きを解明する。

現在の中小企業への融資の判断は、融資の一定上限までは、企業部(business department)の長が全ての責任を負い、限度内なら、部長の決裁で決定する。限度以上の融資については一定額までは、毎週一度開かれる地域銀行内の信用委員会で決定する。それ以上になると、ラボバンク本部に信用供与の承認を受けなければならない。標準的な成長性と適切な支払能力があると内部の手続きで承認されれば、一名義につき 500 万ユーロまでを供与できる。ただし内部規定により、無担保融資はそのうち 40 万ユーロまでしか許されない。抵当権は換価しやすいため、非常に良い担保とみなされる[225]。

融資の判断においては、支払能力、担保および負債の格付システムに、顧客とその年次報告書から得たデーターを入力すると、システムによって処理された結果が出てくるので、これを参考にして、信用供与の是非を決定する。ただし、このシステムは、融資を承認するにあたっての支援にすぎない。成長性（キャパシティ）があるかどうかが最大の判断事項であるため、経営の質と市場の状況等も詳細に調査して、得意分野・弱点・機会・脅威(SWOT)の分析等を行う。地元銀行は、リスク判断に責任を持つ信用リスク･マネージャーを抱えており、独自に判断する[226]。

利子については、ラボバンクの本部から助言を受けて決定し、十分な利鞘(1.5%)の確保に努めている[227]。リスク・プロファイルと全体の支払

---

223 プロトコル 8 頁を参照。
224 武智秀之[1997],223 頁を参照。
225 プロトコル 9 頁を参照。
226 プロトコル 9 頁を参照。
227 プロトコル 3 頁を参照。

能力に基づいて決めるシステム（バーゼル II において実施予定の内部モデル方式）も既に適用しており、地元銀行は、自行のデーターを本部に送り、リスク・プロファイル・システムがうまく機能するかどうかの実験を行っている[228]。

オランダでは、フランスより、バーゼル II への準備が末端まで進んでいるように思われる。ただし、これは実験的に参考として利用しているだけで、実際の企業分析にはコンサルタント的な経営分析手法を利用して地域銀行で独自の判断を下すのである。信用供与は、一定までは部長決裁で、それ以上は信用委員会の判断を仰ぐことになっている。信用委員会が役員で構成されるとすれば、フランス同様、地元顧客を代表する会員の代表が融資の決定に参加することになる。巨額の融資は本部の許可を要し、40 万ユーロ以上の融資については担保を必要とするが、逆にに言うと、場合によっては 5000 万円近くまで無担保融資が可能であり、担保があれば貸し出すというわけでもないから、「担保主義」ではない。

2.3.ラボバンク本部による支援

ラボバンク本部は、流動性、信用リスク審査、法律知識及び情報システムを地元銀行に供給する共同機関としての性格を有している。

2.3.1.長期固定金利の流動性供給

地元銀行であるラボバンク・ソエスト・バールンの貸借対照表は、貸方は、個人又は企業の当座勘定及び変動金利の貯蓄口座、並びにラボ本部からの長期固定金利借入からなる。借方は、一定部分は、業態内部で利用するために、流動的な状態でグループに預金して置かなければならないが、基本的には、貸出と不動産担保融資がかなりの部分を占める。

融資においては、5 年、10 年といった長期固定利付き貸出が重要である。これは中小企業ないし大規模企業の投資資金調達に係る融資、個人顧客の住宅購入用の資金調達に係る融資などである。ただし住宅購入用といっても、企業顧客が家屋を買う場合も、実質的には企業金融であるが、貸借表上は不動産担保融資として本来的な住宅金融と混合されて表記されるものもある。不動産融資の場合、抵当担保による 20 年から 30 年近い長期貸出が好まれる。

だが、地元銀行の集約する貯蓄預金は変動利付きであるから、利子変動リスクに対処するためには、変動利子と固定利子のバランスを取る必要がある。そのため、ラボバンク本部の固定金利融資を借り入れて融資することにより、金利に関して 8 割程度均衡させるということが、内部規則で規制されている。なお、融資の量は規制されていない。

ラボバンク本部は、資本市場から非常に有利な条件で固定利子の資金

[228] プロトコル 5 頁を参照。

を調達してくる。それを銀行間市場(グループ内市場)で借りることにより、地元銀行は、個別に行うより安価で資金を手に入れることができる。ただし、融資の都度借り入れるのではなく、いくつかの融資が総じて 500 万ユーロ程度を超えると、本部からの借入を実行している。

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[229]。

すなわちラボバンク・グループ全体で見ると、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しているということである。高度成長期の工業国における大規模産業融資では、零細資金を集約して重要産業に融資をするという金融システムが成立しているが、成熟した社会においては、中小企業金融や個人住宅金融が重要となり、資金の流れは逆向きになるということが言える。

2.3.2.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、クレディ・アグリコル・グループにおけるフォンキャリスと同様に、比較的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。

本部のビジネス部には、融資承認部門がある。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、多くの産業部門に関して分析した報告書を出しており、地元銀行はイントラネット上で閲覧でき、これが地元銀行にとって非常に役立っているとのことである[230]。

2.3.3.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、こうしたラボ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[231]、費用の残り半分が地元銀行のスタッフ費用である[232]。

本項を総合すると、一方では、地元銀行から見て中央本部は、資本市

---

229 プロトコル 3-5 頁を参照。
230 プロトコル 9 頁を参照。
231 プロトコル 3 頁を参照。
232 プロトコル 6 頁を参照。

場を利用したり、膨大な情報を集約して、リスク管理を行ったりするための共同の専門子会社であると位置づけることができる。しかし、地元銀行と本部との関係は、商品、システム、ノウハウの提供を受けて手数料を支払うというフランチャイズと本部のような関係のような位置づけでもある。グループ全体としてみれば、地元銀行のデーターを利用しつつ本部の電算処理システムを併用してプライシングを行い、本部が調達した資金を地元の隅々にまで分配するという、コミュニティ・リレーションシップ貸出の体系である。

3.リレーションシップ・バンキング

ラボバンクでは一般的に、会員活動を通じたリレーション作りが重要視される[233]。企業顧客のうち 40%、個人顧客のうち 16%が会員である。会員は、より多くの金融サービスを需要するし、新規製品には良好な反応を見せ、満足度も高く、いわばマーケッティングのコアとなる顧客という性格を持つ。会員は、メンバーミーティング、パネルディスカッションに参加したり、マーケットリサーチなどを入手したりできる恩恵があり、これが顧客満足度の向上にもなっている。これらの活動は「ビジネス・マッチング」(仕事上のお見合い)や経営者研修の機会を提供していると考えられ、長期的には銀行にとっても収益につながるだろう。

それ以外に、「口座支配人」(アカウント・マネージャー)や「財務相談員」(ファイナンシャル・アドバイザー)を置き、個別の顧客の財務相談にのり、かつあらゆる金融サービスの仲介を行う。これはドイツでは、「一つの手で」すべてのことを処理すると表現し、アルフィナンツ戦略の重要な鍵である。ここにおいては、預金シェアや貸し出しシェアではなく、特定顧客の金融ニーズをどれだけ掘り起こして、どれだけ広範囲のサービスを提供していくかが重要となる。そこでは特定顧客とのリレーションシップの構築が課題となり、顧客満足度の向上を心がけることになる。

3.1.中小企業とのリレーションシップ(ハウスバンク戦略)

ソエスト・バールンの企業顧客は、1500 であり、そのうち 700 が小規模事業者であって、重要な顧客として認識している。これらに対する融資は合計 2 億 5000 万ユーロにのぼり、6 億ある同行の資産規模の約半分にあたる。中小企業市場（人的企業）でのシェアは 60%あるが、非常に底辺の企業を相手としているため、法人取引のシェアは７%しかない。より大規模の企業については、本部であるラボバンク・ネダーランデ、又はラボバンク・インターナショナルの出番となるからである。収

[233] cf. Annual Report 2002, p.23

益についても中小企業が中心で、法人顧客からの収益は小さいとされる。

これらとの取引で重要なのは、第一に既存顧客の開拓(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。保険部は 6 名からなり、うち 3 名は口座支配人と同じ業務をしている。銀行がビジネス顧客を獲得したときは、口座支配人がこの企業と最初の接触者とならねばならない。例えば, 新しいオフィスに融資を行う場合、口座支配人は、この融資を得られるよう全ての調整を行う。また彼は、保険部の同僚に接触し、保険商品も販売できないかどうかを尋ねる。すると保険代理人が顧客の元に出向き、売れる限り多くの保険商品の販売に努める[234]。ここで販売される保険商品は、主として企業年金や総合損害保険ということになる。

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。ただし、この種の需要掘り起こしは、相手が（相対的に）大規模な時にのみ行えるのであって、小規模（すぎる）顧客には、訪問をせず、パッケージ化された標準的な製品を安価に提供する。

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。例えば、クロスボーダー取引が活発である時などは、クロスボーダー取引に関連した商品を提供すると言う具合である。これはデーターベース・セレクションによるイベント・ドリブン方式のマーケティングによって行う。

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。地域で懇意にしている会計士（税理士）は、現在の取引銀行(ソエスト・バールンの競争相手は ING、ABN アムロ、FOTIS である[235])に不満を持っている顧客を紹介するという役割を果たしている[236]。これを中小企業から見ると、大銀行の貸し渋りにあうとか、サービスに不満があるなどの場合には、税理士等に相談すると、地元の適切な金融機関を紹介してもらえるということである。

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。

3.2.個人顧客とのリレーションシップ(資産管理と住宅金融)

ラボバンクでは、個人向けのリレーションシップ・バンキングを「プライベートバンキング」と位置づけて行っているようである。ただし財

234 プロトコル 7 頁を参照。
235 プロトコル 1 頁を参照。
236 プロトコル 8 頁を参照。

産管理だけではなく、住宅金融を受けている顧客も対象である。手数料業務よりは、住宅金融を中心とする利鞘が収益の中心だからであろう。

ソエスト・バールンでは、月額 3000 ユーロの所得がある顧客が 5 万ユーロの財産を持っていたり（費用の関係で今後は 8 万ユーロとすることを考慮中である）、又は 25 万ユーロの抵当信用を受けていたりするときは、プライベートバンキングの相手であると見なされる。当該地域市場は 8 万人の人口を抱え、四つの店舗といくつかの ATM 及び一つのコールセンターで顧客の日常的な問題を解決しているが、財務上の質問を抱え、財務上の助言を欲しい時に直接銀行まで来る顧客も多い。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[237]。

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。ラボバンク・ソエスト・バールンは、ラボバンクの地元銀行でファンド・マネージメント業務を行っている 6 行のうちの一つであるため自らもファンド・マネージメントを行う。ソエスト・バールンが顧客から預かっている資産は、約 1 億ユーロで、その約 7 割は持分証券・債権・オプションに投資されている。ソエスト・バールンの本店ビルには、小規模ディーリングルームがあり、ここからアムステルダム取引所に注文が出される。証券取引の 50%は銀行が顧客の指示を取り次ぐ形で執行され、残りは独立した電話回線のインターネットにより顧客が直接呼び出して注文を出せる。この分野におけるシェアは 10-15%であるが、競争が激しいので、セミナーを通じて投資を喚起する啓蒙活動を行っている[238]。

ソエスト・バールン地区は、住宅所有者が多いため、住宅金融は特に重要な分野である。抵当融資は、4000 件、総額 3 億 4000 万ユーロで、やや長期の融資を行っている。この抵当権は、証券化して売却する。住宅金融では、融資、投資助言、調査管理、持分ポートフォリオの管理も行われるので、このために 6 人体制の事務管理部門が置かれている[239]。

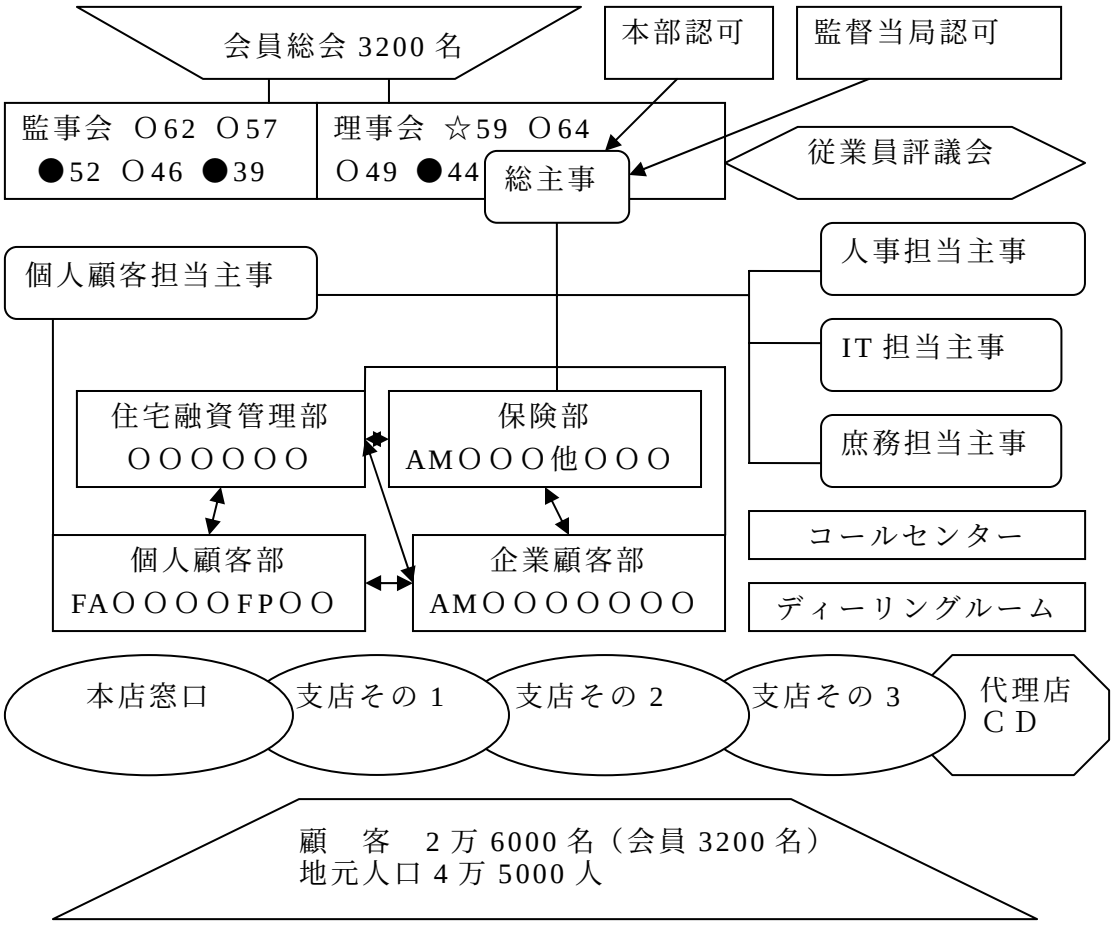
一人が多くの住宅を建設できるという地域ではないため、当該地元銀行が住宅融資の拡大で管理資産を急速に拡大させることはない。しかし顧客（約 4 万人）のポートフォリオはほとんど全て、財務上の助言サービスを受ける基準を満たしている。そこで当該地元銀行は、これらの顧客に、所得、物理的問題、投資、不動産計画、年金、保険などの一連の財務問題に関する統合的な財務的助言を提供することを目指している。もっとも、こうした総合的な助言の提供は、無償のサービスとして行われるもので、それ自体で対価を得られるものではないから、利潤を上げ

237 プロトコル 8-9 頁を参照。
238 プロトコル 11 頁を参照。
239 プロトコル 10 頁を参照。

るためには、融資なり預金なり証券売買なりの基本的な契約の締結が目標となる。したがって総合的な財務的助言の提供は、製品販売までの時間とコストにかんがみて、大口顧客にのみに対して可能になる。当該銀行には、数人の財務相談員(FA)と 2 人の財務計画士(FP)がおり、財務相談員は、被用者が雇用者と融資契約を結ぶ時に活動し、財務計画士は、中小企業の取締役の財務相談に当たっている[240]。

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[241]。

図 8 オランダの地域銀行(地元銀行)の組織(イメージ)[242]



○は役員及び重要な専門職員(☆は理事長、●はとくに女性)　数字は年齢

FA は財務相談員、FP は財務計画士、AM は口座支配人、 全従業員 80 人

出所:ヒアリングと平均値を勘案してイメージしたモデル(現実には存在しない)

---

240 プロトコル 10-11 頁を参照。

241 プロトコル 6 頁を参照。

242 店舗の物理的イメージを得たいときは、重頭ユカリ[2000],14 頁を参照。

これまで得た情報に基づき、地域基盤に密着してリレーションシップ・バンキングを行うために地域ラボバンクが採用している組織を模式図としてあらわすと、図 8 のようになる。

3.3.保険・不動産金融・投信の取り扱い

3.3.1.保険の販売傾向と経済的社会的な背景

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。2002 年の年報では、生命保険は、抵当保険や保険付き積立貯蓄が伸びており、損保は個人向けの総合損害保険契約「オール・イン・ワン保険証券」(交通・住宅・第三者責任・法律相談支援・レクレーション等)、又は企業向けの総合損害保険契約「ビジネス・コンパクト保険証券」の売れ行きがよいとされている。生保・損保の保険料収入で見た売り上げは、約七割が生保で約三割が損保、ソエスト・バールンでは、約六割が損保で約四割が生保という状況でさえある。生保が極端に優位ではなく売り上げは減少している。

フランスと様々な点で類似点が多いにも関わらず、オランダの生保の販売が卓越していない一般的な理由としては、オランダでは、政権交代により生命保険の規制が大いに変更され、2001 年にも保険の税的優遇が消滅し、税制が複雑になったという経緯があるからだというのが銀行側の見解である[243]。だが、税制の変更という短期的な要因のほか、オランダの医療保険制度、年金制度、ならびに人口構造という、やや長期的な経済的社会的要因も含めて考察する必要がある。

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[244]。この種の疾病保険は、損保プロダクトの中に含まれることを考えれば、生保があまり活発でないというよりは、損保の販売が活発なのだという見方もできるであろう。

フランスとは異なり、オランダでは、公的年金制度が当面は充実しているというのも重要である。オランダの公的年金制度は、積立金のない賦課方式をとり、所得税とともに徴収される総合課税によって賄われている[245]。さらには、完全積立制で運営される企業年金を上乗せして、最終給与の 70%を給付することが望ましいとされている[246]。これが維持されている間、また、税的優遇が疑わしければなおさら、購入する側にとって生命保険は、年金を代替する生存保険としての意義よりも、本来的

---

[243] プロトコル 7 頁及び Annual Report 2002, p.36-38

[244] cf. OECD[2000],p.81-82 and p.116(Note Nr.65)　1998 年の民間疾病保険の保険料総額は、50 億ユーロと見積もられている。

[245] 厚生年金基金連合会[1999],320 頁を参照。

[246] 厚生年金基金連合会[1999],316 頁を参照。

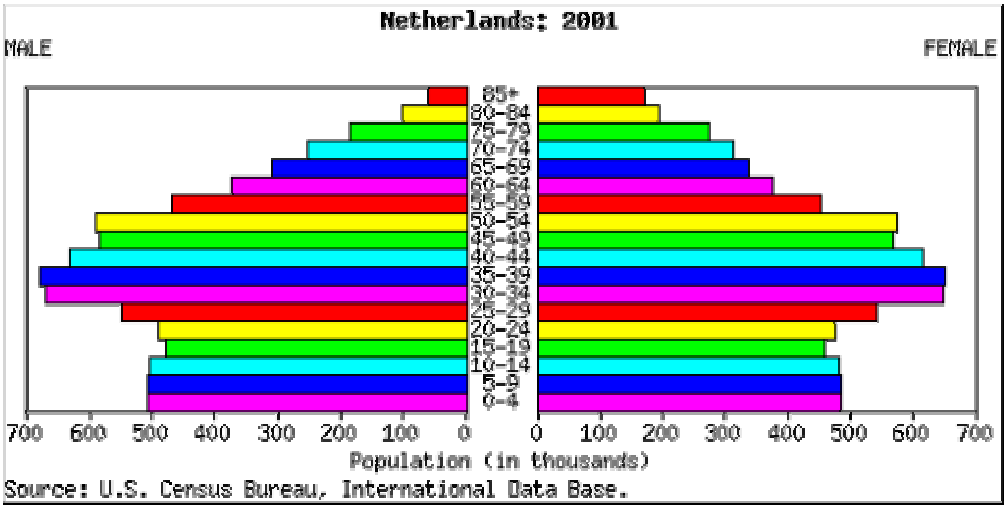
な死亡保険としての意義が強くなる。

企業年金制度は、自家運用分は全体の 10-15%で、銀行等の投資管理サービスをうけつつ自ら債券中心に投資を行う。残りの外部運用分は、生命保険株式会社(中小企業の直接年金保険、大企業向けの再保険、投資信託型の「ユニットリンク」)、又は、大手商業銀行若しくは個人銀行のサービス(規模の小さい基金は投資一任勘定、大きな基金は準委託管理業務と投資助言サービス)を利用する[247]。ラボバンク全体でも近年、企業年金と職業保険(労災等)の伸びが見られており、取り扱う生保プロダクトの中では、これらが重要な位置を占めている。

こうした医療保険及び年金制度の下では、取引している中小企業向けに生命保険業の行う年金サービスを仲介する機会が増大し、個人向けに生保の小口契約を仲介する機会が少なくなり、逆に損害保険の仲介が増大することになろう。

もっとも、オランダの人口ピラミッドは、少子高齢化の兆候を見せている(図 9 を参照)。他の欧米諸国をしのぐ勢いで高齢化(少子化)が進んでおり、70%とされている年金受給額を削減する改革の兆候もある[248]。そうなると消費者は、年金減額分の補填を目指して将来のために何らかの財産形成を考えるであろう。だから、個人向けの生命保険や投資信託をさらに多く契約するかもしれない。

図 9 オランダの人口ピラミッド(2001 年)



資料 http://www.census.gov/ipc/www/idbpyr.html

生命保険の販売は、ソエスト・バールンでも、手数料を考えると銀行にとって非常に魅力的とみなしており、個人顧客に総合的な財務的アド

247 厚生年金基金連合会[1999],334-335 頁を参照。
248 厚生年金基金連合会[1999],321 頁を参照。

バイスも与える際には、生命保険もこれに含まれるが、保険そのものを販売するよりは、(抵当)融資契約と同時に保険の契約も行うことに努めているという。オランダでは、融資に対する支払い金利を課税所得から控除することができるので、平均的なオランダ人は近隣諸国の人々より多額の融資を受ける傾向にあり[249]、また、居住のための家屋に設定した抵当を返済する目的で養老保険を契約するときのみ、利子課税が免除されるからである[250]。このことから、将来に備えて現在居住するための住宅を購入するための養老保険の販売は、増進することが考えられる。しかしそれ以外(以上)の目的(セカンドハウスを賃貸用に購入したときなどに生命保険を付ける、或いは個人事業主が営業用に抵当信用を受けて保証を生命保険で行おうとするときなど)で個人が生命保険を購入するときは、税的に特に優遇されるわけではない[251]。その場合には、養老保険のような貯蓄性の高い混合保険でなく、他の貯蓄手段を利用して抵当信用の返済不能を避ける死亡保険を契約することも十分ありうる。銀行窓口で販売される際には、代替的なプロダクトとして保険付の積立貯蓄預金を購入することも可能であって、既述のごとく、実際に保険付積立貯蓄が伸びている。そうなると保険料収入は銀行貯蓄にまわる部分だけ少なくなる傾向となる。

貯蓄の一種としてではなく住宅に絡んだリスク保証として、あるいは抵当融資の返済保証として、生命保険が販売されていたり、子会社設立による販売路拡大の戦略の一環として住宅金融と生命保険並びに投資信託のアルフィナンツ化が進む点では、フランスのバンカシュランスより、ドイツのアルフィナンツ戦略の展開と類似である[252]。

3.3.2.アルフィナンツ戦略のための専門子会社

ラボバンク・グループには、地元銀行が製造・提供できない金融プロダクト・サービスを補完する様々な専門会社がある。これらの働きにより、地域ニーズに合わせた包括的な金融サービスの提供が行われている。

保険会社としては、インターポリス(Interpolis)なる独自の保険会社がある。インターポリスは、保険協同組合として、かなり以前からラボバンク・グループを通じて、保険プロダクトの販売を行っていた。しかし銀行の貯蓄預金口座から大量の預金が引き出されて当時優遇税制であ

---

[249] プロトコル,p.7　少なくとも 2001 年所得税改革までは、プライベート・ローンや抵当信用の利払い費用を課税所得から控除できた。cf. OECD[2000],p.45

[250] 2001 年の所得税改革案では、主たる住居である不動産上に係る残余抵当信用の返済に利用する目的が保険証券に書かれていなければ養老保険の利子が課税免除でなくなることとされている。 cf. OECD[2000],p.49,p.114(Note Nr.32)

[251] 2001 年の所得税改革案は、持家を除く資本投資に関して、税制が中立になると評価されている。cf. OECD[2000],p.47

[252] 山村延郎[2002],99-100 頁を参照。

った保険に掛けかえられたことから危機感を抱いたラボバンク側が、1990 年に銀行と保険の所有規制が緩和されたことを機に、出資を 10%から 95%、最終的には 100%に増額し、ラボバンク・ネダーランデの完全子会社になったものである[253]。

もっとも、地元ラボバンクは、独立した銀行として保険を販売するのであって、グループの製品のみを推奨するよう強いられているわけではない。問題がない場合には、顧客にできるだけ多くのインターポリス社商品を販売しようと努めてはいるが、インターポリスのサービスが良くない或いは価格が高いといった場合には、ING 等の他社製品を顧客に販売するようにする。したがって、窓口販売されている保険は、80～90%がインターポリスのもので、残り 20%が他の保険会社からのものという状態になっているとのことである。

投資信託顧問会社としては、シュレトレン&Co.がある。これは、地元ラボバンクの富裕個人顧客及び中小機関投資家に資産管理・投資顧問サービスを提供する専門業者である。最低 50 万ユーロ(約 6500 万円)以上自由に処分できる資産がないと利用できない。2002 年度には、地元ラボバンクとの協力で、15 万ユーロから利用できる「資産管理標準様式」を開発している[254]。

そのほか、子会社である「ラボ・ヴァストゴード(RaboVastgoed)」や、ABP 年金ファンド(公務員を対象とする企業年金基金)との合弁会社である「オブビィオン(Obvion)」などを通じて、不動産関連・投資信託関連のサービス・プロダクトの品揃えを拡大している[255]。

ラボ・ヴァストゴードは、地元ラボバンクとの密接な協力の下で、住宅を中心とする不動産開発プロジェクト及び起業資本とのプロジェクトを推進及び金融するための子会社である。地元ラボバンクは地元不動産市場に関する知識を提供し、ヴァストゴード社は、地元銀行が萌芽的段階の新規顧客(ベンチャー企業)を獲得するのを助ける。これは、地元における供給側の開発・創造を促進する効果を狙っているものといえる。

オブヴィオンは、独立代理店(ブローカー)を通じて販売するべく独自ブランドの抵当信用、生命保険、投資信託を供給する合弁会社である。ラボバンク側は、抵当信用(住宅融資)におけるシェア拡大を重視している。つまり地元銀行の銀行支店を通じない、代理店による住宅融資の仲介を期待しているのであって、販売経路多様化戦略の一つである。だがこれは同時に、開発される不動産に対する潜在的な需要を有効な需要に転化するという補完的な効果を狙っているものとも言える。なお、オランダでは、1991 年の ING 成立以降、標準的な保険は銀行窓口を通じて

---

253 cf. Hoschka,T.C.[1994], p.110f.
254 cf. Annual Report 2002, p.34
255 cf. Annual Report 2002, p.28

販売し、保険ブローカーのほとんどは、複雑な保険や融資に関連するその他の金融サービスを総合的に取り扱うようになっている[256]。

4.小括

ラボバンクは、同じ農業系信用協同組合から発展したフランスのクレディ・アグリコルと非常に似通っている。

組織は、オランダ自体が小国であるので、銀行組織としては、中央機構と地元銀行の二層制である。ただし全国が 20 地域に分かれて代議員総会をおいているので、全体の意思決定やマーケティングの点では三層制である。フランスと異なり、中間組織が銀行の地位を持つのではなく、末端組織が銀行の地位を持つ。したがってある程度の規模が必要となるから、一つあたりでカバーしている人口がフランスの二倍であるが、それでも日本やドイツに比べても一行あたりの規模は小さい。

オランダは、フランスやドイツとは異なり、本部の役員に労働者の代表を直接派遣する制度はないが、ラボバンク本部では今のところ三名の推薦権が与えられている。ドイツ・フランス・オランダでは、労働組合の会社に対する姿勢に違いがあり、直接の経営参加を求めるドイツ型、経営参加にさほど重きをおかず交渉で要求を貫徹するフランス型あるいは非公式の交渉で調整するオランダ型に分けられよう。いずれの国にも 50 人以上の事業所には従業員評議会が設けられており、オランダでは特にこれが組織における経営者と職員の風通しを良くし、かつ組織の不適切な状況を改善する機能を果たしているのである。

地元銀行においては特に、地元経済と顧客層・会員層を反映するような役員選出への配慮がなされている。そのため地元の幅広い世代が戦略決定と業務監理に参加することができる。クレディ・アグリコルの地元金庫の理事会は、一定の融資案件の審査や一部のプロダクトを媒介するに過ぎないが、ラボバンクは、地元銀行が完全なユニバーサルバンクであるため、地元出身の役員がより広範な意思決定に参加できる。

本部と地元銀行の関係は、十字型相互保証制度によって財務的に一体化され、法律上も連結ベースで監督が行われる。したがって、たとえ個別金融機関がバーゼル規制の基準を満たさなくても法律的には問題がない。ただしラボバンクのグループ内部では、本部が監督当局の役割を果たして地元銀行に検査と監督を行っており、ラボバンク本部は、地元銀行にバーゼル規制の 1.5 倍の自己資本を維持するよう指導している。いずれにしても地域金融については、地元を基盤とする統治システムと市場経済の枠内での検査・監督が重要であって、行政の関与は薄い。

地元銀行が行う貸出業務は、個人向けの住宅金融が中心である。中小

[256] LaffertyBusinessResearch[1991],123-124 頁を参照。

企業貸出においてはヘルス・ケア産業や非営利組織が重要であり、おそらく高齢者住宅を建設・改築するために、建設業が伸びている。住宅融資にしろ中小企業金融にしろ、中長期融資が中心となるので、その調達や管理が重要である。アグリコルでは、本部が個別銀行の貯蓄性預金を集中管理して中長期貸付に当てていたが、ラボバンクでは本部が資本市場で資金調達するという点が異なる。本部からの借り入れと貸付の利鞘は 1.5%程度で、地元銀行の全収益の大半を占める。住宅金融における抵当権も、アグリコルは証券化しないのに対して、ラボバンクは証券化して売却する。信用供与の判断に際しては、バーゼル II への準備となるデーターベースの構築を行っており、部分的には使用している。このようにオランダは、フランスと異なり、中長期の融資のため資本市場を利用する姿勢が強く、さらには、貸付利子も相手の財務内容や市況にかんがみてプライシングがなされる。この二つの意味で、いわゆる「市場型間接金融」である。

ラボバンク本部は、地元銀行に資金を融通するほか、要請を受けて借手の信用リスクの分析をしたり、法律相談に応じたりする。銀行業務に必要な技術的設備や情報設備一式は、ラボ本部の開発したものであり、ラボバンク本部がサプライヤーとして地元銀行に使用させて使用料をとる。そうした後方支援を十分行いつつも、最終的な判断は、基本的には地元の銀行の融資マネジャーに任されている(とはいえ一定限度を超えるごとに、部長、信用委員会、ラボバンク本部の決裁が必要となる)。融資の実際の判断は、担保も重要だが、無担保でも 40 万ユーロ未満なら場合によって可能である。これが、オランダにおける「リレーションシップ貸出」である。

リレーションシップ・バンキングは、会員を中心に様々なイベントが催され、顧客満足度を向上させて商機を掴み、広範囲の金融サービスを提供することで収益を上げていくという、関係管理の理論をそのまま実践している。もっとも、その対象となりうるのは、ある程度優良な顧客に限られる。中小企業は重要な顧客で、口座支配人が訪問等により密接な接触を保って商機につなげ、場合によっては地元の税理士等の紹介によって取引を増大させる。個人との関係では、高齢生活をファイナンスするための財産形成(不動産・年金・保険)の相談が重要である。その際、地元銀行の口座支配人(総合的顧客管理)、財務相談員(被用者向けサービス)、財務計画士(雇用者向けサービス)といった顧客の面倒を総合的に見る職が重要になる。バンカシュランスにおいては、年金制度が充実し、中立的税制下で生保の節税貯蓄的性格が薄いため、フランスと異なって損保の販売も重要である。むしろ生命保険は、企業年金制度として用いられるほか、抵当信用契約とともに契約を勧めるなどドイツの住宅金融のアルフィナンツ的な用いられ方がなされている。こうした環境に対して包括的な金融サービスを提供するため、保険や投資信託のほか、企業

年金制度と結びついた住宅開発・起業支援のための子会社、あるいは代理店経由で住宅金融・保険・投資信託を提供する合弁会社などを通じた多角化戦略を進めている。

重要な社会的な背景の一つとしては、高齢社会の進展と非営利組織の発展が上げられよう。ただし、フランスと異なり、非営利組織は貸出先としては重要であるが、信用リスクの判定に利用する制度としては重視されていない。もっとも、オランダの地元銀行と役員及び会員組織を考えると、別の非営利組織を利用しなくともコミュニティの情報が得られようし、むしろ、地元銀行自体を、本部から経営をフランチャイズされた(広義の)非営利組織と見なせば、根本的な違いではないとも言える。加えて、財務情報で判断する手法が発達していることと、貸出先として考えられる福祉関連の企業・非営利企業の収入基盤が、政府の福祉支出により安定しており、そもそも返済が確実だという事情にもあるだろう。

一般に、経済的に発達した高齢社会では、在宅介護というよりはコミュニティ全体で擬似市場的に介護を分業するようになり、オランダでは、これを政府の福祉支出がまかなっている。地域福祉のフローが財政によってまかなわれるので、地域福祉企業の起業や設備投資といったストックの側面を、地域金融機関であるラボバンクが融資によって支えるという分担の構図が伺われる。

さらには、地域福祉コミュニティを形成する、各階層(高齢者、ヘルス・ケア産業を含めたサービス業、諸施設、それらを整備する建設業や支援する機器の製造業、これらをいずれ利用するべく財産形成の準備をする現役世代)に対して、これらが必要とする金融サービスの提供を全面的に行うという地域志向のアルフィナンツ・モデルが伺われる。こうした総合的な金融の円滑のため、マーケティングと一体化した民主的かつ地方分権的な企業統治機構が機能を発揮しているということになる。

終章

以上の研究によって得られた全体像を、最初の問題意識によって整理してみると、以下のような解答と示唆が得られる。

1.金融の円滑

1.1.金融制度全体の構造:

両国とも、主要な地域金融機関は、商業銀行ではなく、信用協同組合タイプが中心である。全国中央機関、地域機関、地元機関があり、末端には非営利組織との共同が見られ、あたかも血液が心臓(資本市場・銀行間市場)、大動脈、動脈、毛細血管(顧客市場)と流れるように地域に吸着して、末端への金融サービスの提供を円滑にしているのである。

フランスの公的金融機関は、民間金融機関が住宅融資をするのに対して建設融資を行うという分業型である。また、協同組織でさえ賄えない階層を助ける。その意味では、民業補完の性格を持つ。他方で、投資銀行部門や保険業等の競争事業を子会社化して、それまで国有で安穏としていた大銀行の分野にあえて挑み、市場環境を競争的にしている。とはいえ、その際、税金や補助金の投入は行っておらず、競争条件は平等である。これらの点で、ドイツの「社会的市場経済」と同じである。

1.2.個別金融機関の構造:

金融機関のマーケティングは、地域銀行と本部の集会が方針を決めて大枠を決める。本部の子会社である専門金融機関の新サービスの開発も、これによる。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。

これらのことから、地域の金融サービスに対するニーズが金融サービスの提供計画に反映され、実行に反映される。したがって地域にとって望ましい金融の円滑がはかられる。

2.金融機能の安定性の維持

2.1.収益の機会:

個人向けの住宅融資が中心であり、一定の利鞘が確保できる。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している。

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、

リレーションシップ・マネジメントにより、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。ユニバーサルバンク制度では専業規定がないので[257]、提供する行為や仲介行為が本来業務に付随するものかどうかを経営者が気にする必要がそもそも存在しない。

IT で余剰となった人材は、子会社での新規プロダクトの開発や、販売の前線に送られ、追加収益を上げるために利用される。

小口の案件ほど現場に近い部署で決定するので、地域の小規模事業に対する機動性が高い。

2.2.**リスク管理**:

2.2.1.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。

2.2.2.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くなる。

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、加盟銀行や保証子会社による提携融資で引き受けて審査を行う。

オランダでは、抵当権は換価しやすいので、良質な担保と見なされる。高額な融資には担保が重要である。しかし融資は、財務内容と経営内容、データーベースなどで多面的に分析して行われるのであり、場合によっては 5000 万円近い額まで無担保融資が可能である。フランスでは、貸倒率が低いため担保はさほど重視されず、抵当を担保とする場合も当該不動産の収益力にも注意が払われる。いずれも「担保主義」ではない。

2.2.3.信用リスクを削減する外生的な要因

雇用が守られるので個人向けの住宅融資が安定的な貸出先となる。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。それに対する貸出では貸倒の可能性は小さい。成長産業であり、地域性が高いので、地域金融機関にとって適性利鞘も確保されうる。雇用が不安定化し、福祉財政が総じて切り詰められると、

---

[257] フランスの法律(L311-1)では、銀行業務の内容を、「以下のものが含まれる(conprendre)」と規定しており、限定列挙ではない。また、「信用機関」は、市場の競争条件を歪ませず、経済を担当する大臣(大蔵大臣)の定める条件に従えば、法律(L311-1、L311-2、および L511-2)で掲げられたもの以外の活動をすることができるとされている(L511-3)。

住宅金融にしろ福祉企業にしろ、この分野での信用リスクは高まる。

2.3.ガバナンス

経営を監理する機関の構成が多様である。外部環境にあたる(地元の)顧客の代表、内部環境に当たる職員の代表(直接でないにしても)が役員として参加している。オランダでは確実に、年齢構成が若者から壮年まで幅広く分布し女性の参加も見られる。内外の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が発揮されるだろう。

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。

3.わが国に対する示唆

3.1 組織再編:営業組織の分割とリスク管理の集中

地域金融機関のリレーションシップ・バンキングを強化するためには、一定規模の営業組織(支店又は支店群)に権限を委譲して、独立採算とし、プロフィットセンター化をはかることが望ましい[258]。

その際、一つの金融機関を分割して（例えば旧郡ごとに一行)、又は、複数の金融機関の経営統合に際してつなぎを良くするため、より細かく分割して（例えば地域人口４万人につき一行)、多数の系統組織からなる一系統へと再編することも考えられる。この場合においては、「金融機関等の組織再編成の促進に関する特別措置法」 (合併に係る条文が多いので「合併推進法」とみなされがちだが) の会社分割条項等が利用できる[259]。その他、貯蓄組合等の組織を傘下組織又は持株組織として置き、これに多面的なサービスを提供させることも考えられる[260]。

分権化や分社化をするといっても、リスク管理やシステム部門は集中させることが肝要である。行政は、分社化による再編については特に、リスク集中管理権を「本部」に集約できる法制度が十分整備されているか確認する必要がある。監督行政の効率化のため、分社化による子会社等の監督は、主位銀行(親銀行又はホールディング傘下でふさわしい力量のある銀行)に「後見人」として任せる制度も必要であろう。それとの整合性で、別法人間の法律行為であっても系統内のものは一法人内の内部

---

[258] 日本の中小金融機関は、基本的には預金集約のための渉外に明け暮れていた(志水[2003],43 頁以降を参照)。そのため日本の地域金融機関は、営業店の収益力が低く、有価証券運用益でまかなっているに過ぎない(多胡秀人[2003],92 頁を参照)。つまり営業網がコストセンターになってしまっているのである。

[259] 特措法第 2 条第 2 項第 1 号のニ、ホ、ト、チ、第３条、及び第６条を参照。

[260] 貯蓄のみを目的とする傘下組織の形成は、明治時代の貯蓄組合共同社(現スルガ銀行)の例がある。地方金融史研究会[2003],195 頁以降を参照。

取引とみなす措置が必要である。

3.1 金融機関の経営システム

プロフィットセンターにおいては、顧客との接触を取り、地域の経済状態や金融サービスへの需要を分析し、金融サービスを提供するシステムが形成されていなくてはならない。地域別にマーケティング計画を練りこれを全体で統括し、地域に近い部署でカスタマイズする組織体系にする必要がある。また、信用供与については、地元の見解を聞く機会も必要である。

したがって、分社化・分権化などにより「地元株主」「地元会員」を形成し、企業統治に参加させたり、信用供与につき諮問していくことが望ましい[261]。特措法で分社化した場合に、公的資金で引き受けた証券等を、当該金融機関の窓口で分売するなどの方策も取ることができれば、こうしたシステムの形成に役立つであろう。

職員に融資約定、金融・保険・投信プロダクトの仲介の誘引を与えるためには、適度に成果を加味する報酬体系が望ましい。ただし過度の成果報酬体系は組織の混乱や消費者の不利益を招来する恐れがある。

行政は、地域金融機関が地域的な制約の中でマーケティングの成果を生かせるよう、(アメリカのように特に規模や地理的営業範囲を適用の基準にするかどうか別としても)営業の自由を拡大することが望ましい。そのため、付随業務を緩やかに解釈するか、専業義務をなくした(ユニバーサルバンク的)規制体系にする必要がある。

ガバナンス組織の構成員は、外部環境である地域社会と内部環境である職員とに関連させ、かつ適度に分散して構成させることが望ましい。年齢構成も分散させ、現役世代に近づけることが望ましい。地域とのリレーションシップの向上により収益を挙げる可能性も高く無謀な経営による無駄を避け、地域社会の将来展望を描くためである。なお、委員会制度を採らない(採れない)会社・組合等の場合でも、非常勤監査役(監事)を取締役・理事の同数以上採用し、監査役(監事)で各種委員会を作れば委員会制度と同じ仕組みは採用できる(オランダ型)。

職員(特に末端組織・技術職)の経営参加・経営統治参加を重視すべきである。競争の中で下部組織・現場職員の自発性を重んじて競争力を得てきた日本型経営(非規制企業)と異なり、日本の金融機関では一般に、現場の職員による創意工夫や苦言が全体に生かされるシステムが特に欠如していると思われる。地域金融機関では特に、経営陣の専横が金融

---

261 明治後半には、支店所在地の株主から数名を「商議員」として店舗運営に参画させる制度を設けた駿河銀行（現スルガ銀行）の例がある。ただしこれは、進出先にとって無名の銀行が地元名士を迎えることで信用(信頼)を強化しようとしたものである。地方金融史研究会[2003],196 頁以降を参照。

機関の不全を引き起こすことが考えられる。だからヨーロッパに見られるような公式の経営参加制度を創設したほうが経営の改善に役立つだろう。

3.3.今後の業務展開の一般的方向性

諸外国の地域金融の中心は持家住宅の金融である。住宅金融については、わが国は、欧州に比べて住宅所有率が高く、少子化の下での相続でますます住宅所有率は高まると思われるから、将来性には疑問がなくもない。しかし、戦後の建築物は、陳腐化や老朽化が早く、地域が高齢化するのにあわせて高齢者向け住宅の建設や高齢対策の改造建築をしなければならないし、リバースモーゲージに係る貸付需要が高まる可能性もあるから、住宅金融の重要性は変わらないだろう。

長期貸付である住宅金融に集中する場合には、利子変動リスクや流動性リスクの対策に注意を払う必要がある。これらを規制する法令の整備や、長期の資金調達手段として、住宅貯金(住宅購入・改築用の長期の相互積金制度)や金融機関による小口貯蓄債券発行の奨励ないし整備を行う必要がある。

欧州の住宅貸付の信用リスクは、担保となる不動産価格の長期的な安定性も重要ではあるが、それよりも家計(すなわち多くの場合は労働者)の支払能力の安定性が重要であると考えられる。賃金保護や労働債権を保護するILO条約(とくに95,173号条約)に批准していない日本では[262]、前提条件が異なることに注意しなければならない。

地域に根ざした健全な非営利組織が各地に育てば、信用供与の際の担保の代わりに機能することが考えられる。ベンチャーキャピタルとして起業を支援する非営利組織も形成され、既存の金融機関がこれらに融資して間接的に貸し出すというシステムも形成されよう。諸外国に倣い、中央・地方の行政が、こうした組織を税財政上の優遇で支援することも重要である。金融機関は、人材の出向等でこうした動きを支援したり、自らが内部にそうした目利きの組織を作って、新たな地域金融システムの形成に参加していくことも可能であろう。

介護保険制度の発展に伴い、医療・福祉などの専門的業種や高齢者住宅運営などの組織が、新たな中小企業として地域金融機関の優良な融資先へと成長する可能性がある。地方財源が確保され、地域向けの福祉サービスに行政から資金補助等が行われ、地域向けの行政サービスを非営利組織に委託して行うようになれば、こうした組織も優良な融資先となろう。もっとも、具体的な展開は、わが国がどのようなタイプの福祉国家に発展していくか、その中で当該地域の状況がどのように展開していくかということに、大いに依存する。

---

[262] ILO条約の批准を進める会[1998],149-151頁を参照。

文献目録

金融論・銀行論

田中照純[1991]「現代ドイツ経営学の 3 つの志向性」（大橋昭一編著『現代のドイツ経営学』税務経理協会）

村本孜[2002]「中小企業金融の理論的基礎と間接金融の新たな手法」『商工金融』2002 年 9 月号

Bürkner, Hans-Paul/Ralf-Henning Krause[2000] „Ablauforganisation“, in: Obst/Hintner [2000]*Geld- Bank- und Börsenwesen,* 40.Aufl.Stuttgart

Büschgen, Hans-Egon[1992]*Das kleine Banklexikon*,Düsseldorf

Fischer,Christoph/Bernd Rudolph[2000]„Grundformen von Finanzsystemen“ ,in: Obst/Hintner[2000]*Geld- Bank- und Börsenwesen,* 40.Aufl.Stuttgart

Hein,Manfred[1969]„Zur Entwicklung der theoretischen Bankbetriebslehre - zugleich eine Buchbesprechung“, in: *Bank-Betrieb,* 9/1969,S.298-304

Hein, Manfred[1993] *Einführung in die Bankbetriebslehre,* 2.Aufl.,München

Hellwig,Martin[2000]„Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Finanzsystems“,in: Obst/Hintner[2000]*Geld- Bank- und Börsenwesen,* 40.Aufl.Stuttgart

Liebau,Gerhard[1989]„Monetäre Leistungen und konzeptionalle Erfassung des Betriebs“, in: Deppe,Hans-Dieter(hrsg.),*Geldwirtschaft und Rechnungswesen,* Göttingen, S.27-150

Pfingsten,Andreas[2000]„Kreditleistungen“, in: Obst/Hintner[2000]*Geld- Bank- und Börsenwesen,* 40.Aufl.Stuttgart

Stein,J.H.von/Thomas Schubert[1995]„Organisationstheoretische Grundlagen für die Bankorganisation“, in: Stein, J.H. von /J.Terrahe(hrsg.)[1995]*Handbuch Bankorganisation*, 2.(überarbeitete und erweiterte) Auflage, Wiesbaden.

Süchting,Joachim/Stephan Paul[1998]*Bankmanagement,*4.Aufl.Stuttgart

Ulrich,Hans[1968]*Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern/Stuttgart

各国比較

相沢幸悦・平川本雄[1996]『世界の貯蓄金融機関』日本評論社

海外住宅金融研究会編[2000]『欧米の住宅政策と住宅金融』住宅金融普及協会

厚生年金基金連合会編[1999]『海外の年金制度』東洋経済

財務総合政策研究所[2001]『主要国の地方税財政制度』財務省財務総合政策研究所

重頭ユカリ[1998]「ヨーロッパの金融機関の総合金融戦略」相沢幸悦編著『金融機関の顧客保護』東洋経済新報社
神野直彦[2003]『地域再生の経済学』第四版　中央公論新社
鈴木宏昌[2003]「第Ⅲ部　高齢者のアクティブをめざす　第３章　西ヨーロッパの労働者の退職」高年齢者雇用開発協会『諸外国における高齢者の就業形態の実情に関する調査研究 I(主要国編)』高年齢者雇用開発協会
中野聡[2002]『EU 社会政策と市場経済』創土社
武智秀之[1997]「分権化と NPO」岡沢憲芙・宮本太郎編『比較福祉国家論』法律文化社
日本証券経済研究所編[2000]『ヨーロッパの証券市場』
日本貿易振興会編[2001]「高齢化関連指標の国際比較」(『ジェトロセンサー』2001年９月号)
森本滋編著[2003]『比較会社法研究』商事法務
吉森賢[2000]「ドイツとフランスにおける二層型取締役会」『横浜経営研究』第21巻第１・２号
吉森賢[2001]『日米欧の企業経営』放送大学教育振興会
Hoschka,Tobias C.[1994]*Bancassurance in Europe*,St.Martin'sPress,New York
Lafferty Business Research[1991]*Allfinanz Revolution*(相沢幸悦訳『銀行・保険会社の総合金融戦略』中央経済社)
Schuster,Leo[1995],,Aufbauorganisation von Kreditinstituten und Kreditinstitutsgruppen in ausgewählten Ländern", in: Stein, Johann Heinrich von /Jürgen Terrahe(hrsg.)[1995]*Handbuch Bankorganisation*, 2. (überarbeitete und erweiterte) Auflage, Wiesbaden.

日本

ILO 条約の批准を進める会[1998]『国際労働基準で日本を変える』大月書店
伊丹敬之[2000]『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社
北川邦一[1995]『子どもの権利と学校教育の改革』かもがわ出版
齊藤正[2003]『戦後日本の中小企業金融』ミネルヴァ書房
志水誠[2003]『日本型リテールバンクの経済分析』(新装版)文芸社
多胡秀人[2003]『実践！　リレーションシップバンキング』きんざい
地方金融史研究会[2003]『日本地方金融史』日本経済新聞社

アメリカ

由里宗之[2000]『米国のコミュニティ銀行』ミネルヴァ書房
由里宗之[2003]『リレーションシップ・バンキング入門』金融財政事情

ドイツ

清田匡[2003]『戦後ドイツ金融とリテール・バンキング』勁草書房
山村延郎[1998]「ドイツ信用制度におけるアルフィナンツの源流―　総合金融戦

略への道程　―」九州大学大学院『経済論究』第 102 号
山村延郎[2002]「ドイツ生命保険業のアルフィナンツ戦略」生命保険文化センター『生命保険論集』第 139 号
Yamamura,Nobuo[2001] „Wohnungsbaufinanzierung aus einer Hand und unter einem Dach“,in: 『九州経済学会年報』第 39 集

オランダ

重頭ユカリ[2000]「欧州協同組合系金融機関のリテール戦略　-オランダのラボバンク-」農林中金総研『組合金融』2000 年夏号
水島治郎[2001]『戦後オランダの政治構造 - ネオ・コーポラティズムと所得政策』
長坂寿久[2000]『オランダモデル- 制度疲労なき成熟社会 -』日本経済新聞社
根本孝[2003]「第Ⅱ部　主要国における高齢者就業の実情　第 4 章　オランダ」高年齢者雇用開発協会『諸外国における高齢者の就業形態の実情に関する調査研究 I(主要国編)』高年齢者雇用開発協会
OECD[2000]*Economic Surveys of the Netherlands*,March 2000,Paris
OECD[2002]*Economic Surveys of the Netherlands,*2002,Paris

フランス

大村敦志[2002]『フランスの社交と法』有斐閣
大山陽久・成毛建介[2002]「近年におけるフランスの公的金融機関の民営化について」日本銀行・海外事務所ワーキングペーパーシリーズ 2002-2
岡伸一[2003]「第Ⅱ部　主要国における高齢者就業の実情　第 2 章　フランス」高年齢者雇用開発協会『諸外国における高齢者の就業形態の実情に関する調査研究 I(主要国編)』高年齢者雇用開発協会
亀井克之[2002]「欧州金融再編下の保険事業におけるブランド戦略」『損害保険研究』第 63 巻第 4 号
下条美智彦[1996]『フランスの行政』早稲田大学出版部
葉山滉[1991]『現代フランス経済論』日本評論社
檜谷美恵子[1999]「フランスの住宅政策」小玉徹、大場茂明、檜谷美恵子、平山洋介著『欧米の住宅政策イギリス・ドイツ・フランス・アメリカ』ミネルヴァ書房
藤原洋二[1996]「フランスの貯蓄金融機関」相沢幸悦・平川本雄編『世界の貯蓄金融機関』日本評論社
フランス・銀行金融事情研究所編[1991]『先進国の中小企業と金融』(中小企業リサーチセンター訳）中小企業リサーチセンター(原本は 1989 年公刊)
松村祥子[2002]「フランスの社会福祉」『社会福祉の国際比較』放送大学教育振興会
三浦敏[1993]「財政と金融」原輝史編『フランスの経済』早稲田大学出版部
水町勇一郎[2001]『労働社会の変容と再生』有斐閣
安田総合研究所[1991]『EC 保険市場統合』安田総合研究所

Bonin,Hubert[1995]*Les groupes financiers français,* Presses Universitaires De France, Paris

Choinel,Alain[2002]*Le Système Bancaire et Financier Approches française et européenne,* 4e Revue Banque Édition, Paris

Daniel, Jean-Pierre[1995]*Les Enjeux de la Bancassurance*, 2e édition, Édition de Verneuil, Paris(亀井克之訳『バンカシュランス戦略』関西大学出版部)

Député,Raymond Douyère[1998]*La Modernisation des caisses d'épargne pour une banque différente,*Ministère de L'économie des Finances et de L'industrie,Les Éditions de Bercy, Paris

Gueslin,André[1984]*Histoire des Crédits Agricoles Vers la banque universelle ?(depuis 1960)*, Economica,Paris

Houis,Bruni[1991]*Das Recht der Bankenaufsicht in Frankreich*, Duncker & Humblot, Berlin

OECD[2003] *Economic Surveys of France*,July 2003,Paris

Perrut,Dominique[1993]*L'Europe financière et monétaire règles, opportunités, stratégies,* 2e édition, Éditions Nathan, Paris

Perrut, Dominique[1998]*Le système monétaire et financier français*, Édition de Seuil, Paris

Zielke, Carsten[1997]*Die deutsche und französiche Bankassekuranz – Entwicklung und Perspektiven in einem geeinten Finanzmarkt,* Frankfurt am Main,New York Paris, et al.

ヒアリング実施日

ラボバンク・ネダーランデ(本部)(2002 年 9 月 4 日)
ラボバンク・ソエスト・バールン(2002 年 9 月 4 日)
クレディ・リヨネ(2002 年 9 月 5 日)
クレディ・アグリコル S.A.(2002 年 9 月 5 日)
FBF フランス銀行協会(2002 年 9 月 6 日)
フランス預金供託公庫(2002 年 9 月 6 日)