

地域金融機関として健闘するスペインの貯蓄銀行

林 宏美

要 約

1. 我が国の主要行は、金融再生プログラムにおける不良債権比率の半減目標を達成したことなどによって、市場での攻勢を強めている。その一方で、2007年10月の郵便貯金銀行の誕生や道州制の議論なども相俟って、地域金融機関にとっては厳しい時代が到来する、と見る向きもある。
2. 翻って海外の状況を見ると、必ずしも大手金融機関が国内市場を席卷する状況になっているわけではない。その典型的な事例として、スペインの貯蓄銀行が挙げられる。地域金融機関である貯蓄銀行セクターは、国内市場におけるシェアがほぼ一貫して増加し続けており、預貸ともに銀行のシェアを上回るようになっている。
3. 株式会社形態をとらない貯蓄銀行は、地元の政治家や従業員、顧客などで構成される全体会合（株主総会に相当）が、取締役会のメンバーを選ぶ仕組みになっており、地域の代表者が貯蓄銀行の運営方針を決める。また、貯蓄銀行に対しては、利益の一部を地域社会のために拠出することが義務付けられていることから、地域の住民は、貯蓄銀行をコミュニティバンクとして認識する傾向が強い。
4. こうした地域社会との密接な関わりが、貯蓄銀行における顧客の強いロイヤリティを醸成している。大手商業銀行が、コスト削減のために店舗網を縮小していた中でも、貯蓄銀行が一貫してその店舗数を増やす戦略を取ったことも、コミュニティバンクとしての貯蓄銀行の健闘につながっていると言えよう。
5. スペインの貯蓄銀行セクターによる地域との関わり方のみならず、貯蓄銀行協会及び複数の貯蓄銀行が共同で設立した会社を活用した、共通資源化などは、我が国の地域金融機関の今後を考えるうえで、参考になる部分が少なくない、と思われる。

I. はじめに

我が国の主要行は、バブル崩壊によって積みあがった不良債権の貸出残高に占める比率（＝不良債権比率）を、2002年3月から2005年3月までに半減させるという「金融

再生プログラム」の目標を達成したことを受けて、攻勢を強めている¹。2006年7月4日現在、三菱UFJフィナンシャル・グループ、みずほフィナンシャル・グループのメガバンク2行が公的資金の完済を公表しており、今後メガバンクを中心とした主要行は従来よりも積極的な業務展開をしやすい環境が整った、

と言える²。

こうしたなかで、地域金融機関は、今後よりし烈な競争下に置かれることが想定されている。折しも 2007 年 10 月には、郵政民営化に伴って郵便貯金銀行が設立される予定であるが³、全国の郵便局ネットワークを活用できる郵貯銀行の存在が地域金融機関のビジネス環境を一段と悪化させかねない、と懸念する向きもある⁴。また、従来の 47 都道府県制度を廃止し、道州制を導入することで、広域自治体の行政機能を強化しようとする議論も、そうした懸念材料の一つとなっている。道州制がより現実味を帯びてくると、地域金融機関が、従来の都道府県よりも広域である道州を基盤とした業務を展開することが視野に入ってくることによって、再編を余儀なくされる可能性は小さくない。

こうしてみると、我が国では、大手金融機関が規模の経済を活かし、そのビジネスをさらに拡大しやすい環境となる一方、地域金融機関にとっては厳しい時代が到来する、といった悲観的な見方がある。

翻って、海外の情勢を見ると、国内市場において、必ずしも大手商業銀行の寡占状況が進んでいるわけではない。その典型的な事例として、スペインの地域金融機関である貯蓄銀行を挙げることが出来る。後で見るように、今日のスペイン国内市場では、預貸ともに、貯蓄銀行のシェアが銀行を上回っていることは、その証左である。

スペインでは、なぜ地域密着型金融機関である貯蓄銀行が健闘しているのか、以下ではその背景を探ってみた。

II. スペインの貯蓄銀行

1. スペインの貯蓄銀行とは

1) スペインの金融機関セクターにおける位置づけ

スペインの金融機関セクターは大きく、バ

ンコ・サンタンデール・セントラル・イスパノ (BSCH) やバンコ・ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア (BBVA) に代表される銀行、これら銀行と一線を画し、基本的に地域密着型金融機関として位置づけられている貯蓄銀行 (cajas de ahorro) の 2 つで構成されている⁵。株主ではなく、財団が保有する貯蓄銀行は、その経営組織や利益の還元先など様々な面で地域社会との関係が深い金融機関である。

スペインの国内銀行市場では従来、預金市場、貸出市場ともに、銀行が圧倒的なシェアを占めていたものの、貯蓄銀行がほぼ一貫してそのシェアを伸ばしてきた。

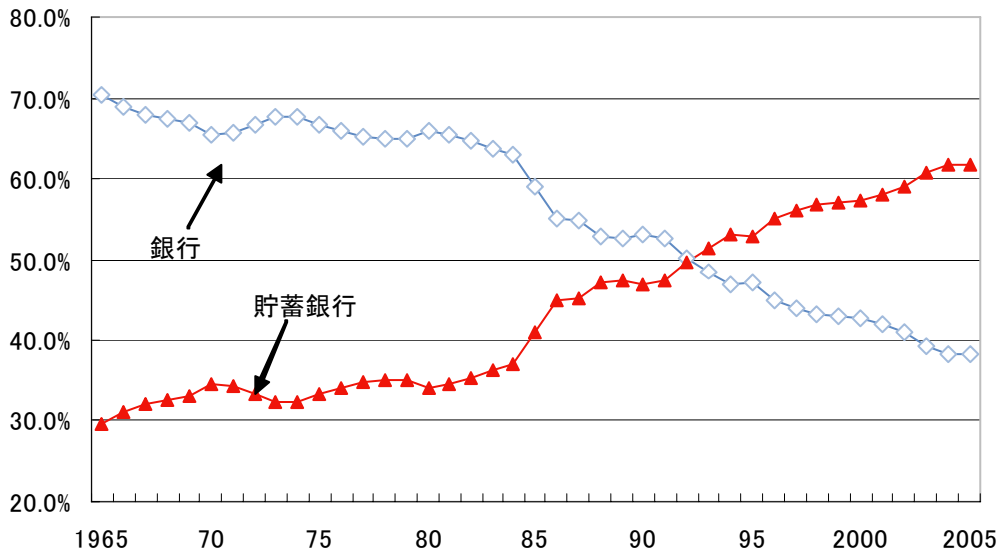
預金市場における貯蓄銀行のシェアは、1993 年に 50%を超えるなど、まず預金市場でそのプレゼンスが際立ってきた。続いて国内貸出市場においても、2004 年に 50%を超えてきている (図表 1、2)。

その後も貯蓄銀行は、預貸ともにシェアを伸ばし、2005 年 12 月末には、国内預金市場の 61.7%、同貸出市場の 50.7%を占めるまでに成長した。今日では、貯蓄銀行セクターが預貸ともに優位に立っている状況がうかがわれる。

また、スペインの上位金融機関ランキングを見ても、貯蓄銀行は、通常の銀行に引けをとらない (図表 3)。総資産ベースで 1 位、2 位に位置づけられているサンタンデール、BBVA に続く 3 番手、4 番手はそれぞれバルセロナを拠点とするラ・カイシャ (La Caixa、正式名称は Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona)、マドリードを拠点とするカハ・マドリード (Caja Madrid) となるなど、貯蓄銀行が上位にその名を連ねている。上位 20 金融機関のうち、12 行が貯蓄銀行で占められている状況は注目に値しよう。

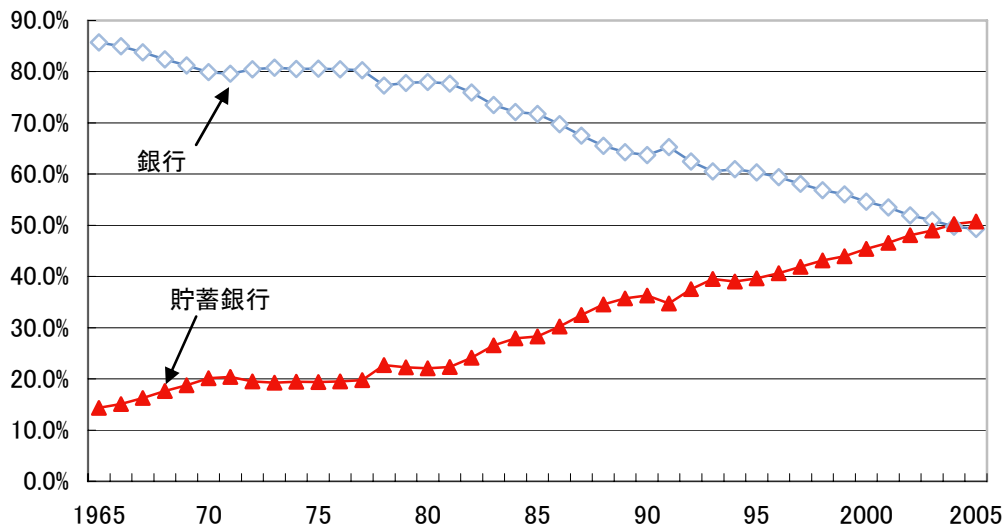
ちなみに、今日の貯蓄銀行には、通常の銀行と同じ規制体系が適用されているうえ、従事できる業務も銀行のそれと同じである⁶。

図表 1 スペイン国内預金市場におけるシェア



(出所) スペイン中央銀行資料より野村資本市場研究所作成

図表 2 スペイン国内貸付市場におけるシェア



(出所) スペイン中央銀行資料より野村資本市場研究所作成

しかしながら、貯蓄銀行は株式会社形態をとらないなど、後述するように、銀行とは相容れない独自の特色を維持している。

2) 歴史的経緯

スペインの貯蓄銀行の起源は、300年以上前の1700年代まで遡る。例えば、スペイン第2位の貯蓄銀行であるカハ・マドリードは、1702年に聖職者のフランチェスコ・ピッ

図表3 スペインの大手金融機関ランキング

	金融機関名	区分	総資産	預金	貸出
1	サンタンデール	銀行	779,092	293,536	376,298
2	BBVA	銀行	374,828	166,128	202,894
3	ラ・カイシャ	貯蓄銀行	175,759	95,510	104,795
4	カハ・マドリード	貯蓄銀行	106,309	43,138	67,481
5	バネスト	銀行	80,124	34,982	44,894
6	ポポラーレ銀行	銀行	73,282	33,688	61,489
7	バンカハ	貯蓄銀行	59,081	26,870	45,174
8	サバデル銀行	銀行	50,709	23,219	38,330
9	カイシャ・カタルーニャ	貯蓄銀行	47,076	19,374	31,123
10	カハ・デル・メディテラネオ	貯蓄銀行	44,920	25,740	34,009
11	Bankinter	銀行	38,864	15,474	24,296
12	カイシャ・ガリシア	貯蓄銀行	34,792	17,238	17,670
13	イベルカハ	貯蓄銀行	28,740	18,364	20,214
14	ウニカハ	貯蓄銀行	21,522	13,323	15,805
15	BBK	貯蓄銀行	19,354	13,245	12,689
16	B.Pastor	銀行	19,226	8,894	15,684
17	カハ・エスパニーヤ	貯蓄銀行	17,465	12,696	10,915
18	Caixanova	貯蓄銀行	16,402	12,188	11,812
19	パークレイズ銀行	銀行	16,161	7,885	11,398
20	カハ・Duero	貯蓄銀行	15,541	10,289	10,778
銀行計			1,404,453	572,768	761,684
貯蓄銀行計			833,466	479,151	553,063

(注) 1.単位は百万ドル

2.シャドーは貯蓄銀行

3.5位のバネストは、サンタンデールの傘下

4.19位のパークレイズ銀行の数字は、2005年6月末現在

(出所) BBVA "Cajas: Watch out, Here They Come!", February 23, 2006 (原典はスペイン貯蓄銀行協会 (CECA)、AEB) より野村資本市場研究所作成

カー氏が設立した質屋、Monte de Piedad de Madrid が設立母体となっている。貯蓄銀行の設立者は、主にキリスト教会の聖職者や地方都市、富裕個人など様々であり、その属する組織のために設立された。

もちろん、当初から貯蓄銀行の法的枠組みが整っていたわけではなかった。貯蓄銀行の法的枠組みを確立しようとする動きは、1835年に当時のフランチェスコ・ディエゴ・メドラーノ宰相が貯蓄銀行の法的枠組みを規定する法令 (Royal Decree) に署名したのに端を発する。同法令では、貯蓄銀行は、人々から集めた資金を当該コミュニティのための貸出や運用に利用しなければならないこと、貸出や運用で計上した利益もコミュニティのために利用しなければならないことが規定された。

貯蓄銀行の業務はその頃、住宅ローン或いは

貯蓄預金といった個人の金融取引に限定されていた。その後 1977 年になって、貯蓄銀行は、通常の銀行と同様の商品やサービスを提供することが認められるようになった。

一方の店舗展開についても、当初は当該地方の域内に限る、という制限が貯蓄銀行にはあった。その後店舗規制は 1988 年に撤廃され、現在では貯蓄銀行が他州に店舗を設置することも認められるようになった。

このような規制緩和が相次いだ結果、統合を進めた貯蓄銀行の数は 1987 年時点の 84 行から今日では 46 行まで減少している。

一連の規制緩和によって、ラ・カイシャを中心とした一部の大手貯蓄銀行は、他州での業務展開を積極化させていった⁷。しかしながら、大部分の貯蓄銀行は依然として、地元密着のスタンスを貫いている。

3) 独自の特徴を持つ貯蓄銀行

(1) 株式会社形態ではなく、財団形態

スペインの貯蓄銀行は、株式会社形態を取る商業銀行と異なり、財団 (foundations) の形態を取っている。スペインの貯蓄銀行 46 行で構成する業界団体、スペイン貯蓄銀行協会 (CECA) は、貯蓄銀行を非営利機関 (Non Profit Organisation) として明確に定義している。

もともと、貯蓄銀行も、トップ・クラスの銀行の利益水準に比べて低いとはいえ、利益を計上していないわけではない。2004 年の税引き前利益を見ると、総資産ベースでトップのサンタンデルが 60.4 億ドル計上したのに対し、貯蓄銀行トップのラ・カイシャは、15.64 億ドル計上するなど、約 4 分の 1 の水準であった (図表 4)。

ここでむしろ注目すべきなのは、貯蓄銀行の利益の伸び率である。ラ・カイシャやカハ・マドリード、カイシャ・カタルーニャ、ウニカハなどでは前年比 2 桁の伸びを示していた。そのためか、スペインの大手銀行から

も、貯蓄銀行を競合相手として最近脅威に感じている、とする声も聞こえてきた⁸。

(2) 地域の代表者で構成される取締役会

スペインの貯蓄銀行は、民間の財団が保有しているものの、実際には当該地域の政治情勢などの影響を受けやすいことから、純粋な民間銀行とはやや性格を異にしている。

株主総会に相当し、貯蓄銀行の最高意思決定機関である全体会合 (General Assembly)、全体会合が選ぶ経営陣で構成される取締役会 (the board of administration)⁹ともに、地方や市町村の政治家が主なメンバーとなっているからである。その他の主要な構成員としては、貯蓄銀行の創業者や顧客、従業員などが挙げられる。

これらの構成メンバーに共通するのは、その立場こそ異なるものの、当該コミュニティにおける何らかの代表者である、という点である。したがって、貯蓄銀行を当該地域の利益のために活用していこうとする共通の基本スタンスがあることが伺われる。

図表 4 スペインの大手金融機関のランキング (利益ベース)

	金融機関名	区分	税引き前利益(億ドル)	伸び率 (%)
1	サンタンデル	銀行	60.4	8.1
2	BBVA	銀行	56.5	8.9
3	ポポラーレ銀行	銀行	17.6	7.2
4	ラ・カイシャ	貯蓄銀行	15.6	15.3
5	カハ・マドリード	貯蓄銀行	12.2	17.6
6	サバデル銀行	銀行	6.9	36.2
7	バンカハ	貯蓄銀行	5.8	9.4
8	カイシャ・カタルーニャ	貯蓄銀行	4.6	21.9
9	Banca March	銀行	4.4	49
10	カハ・デル・メディテラネオ	貯蓄銀行	3.8	7.6
11	Bankinter	銀行	3.6	24.7
12	ウニカハ	貯蓄銀行	3.6	16.5
13	BBK	貯蓄銀行	3.5	0.8
14	イベルカハ	貯蓄銀行	3.2	5.4
15	カイシャ・ガリシア	貯蓄銀行	2.9	0.4
16	Kutxa	貯蓄銀行	2.6	-7.3

(注) シャドーは貯蓄銀行

(出所) The Banker “The Top One Thousand World Banks” (2005 年 7 月号) より野村資本市場研究所作成

従来は各会議における構成メンバーの大多数が地元の政治家で占められている貯蓄銀行も少なくなかったが、2003年の法改正によって、こうした状況も解消されつつある。この法改正によって、各会議に占める地元政治家のシェアを最高50%までに抑えることが義務付けられたからである。

実際、2003年以前に比べて、地方政府関係者の割合は下がっている。貯蓄銀行間のばらつきはあるものの、平均すると、地方政府や市町村関係者が全体の34%を占める構図となっている(図表5)。

依然として政治家の強い発言力は維持されているものの、メンバー構成のバランスがやや改善されたことから、従来よりもコミュニティ全体の見解としての性格が強まったということは言えよう。

(3) 地域社会への貢献

貯蓄銀行の最も注目すべき特徴としては、貯蓄銀行では、株式会社が支払う配当金が発生しない代わりに、社会的配当(Obra Social)として利益の一部を当該地域社会の

各種プロジェクトに投じることが義務付けられている点がある。

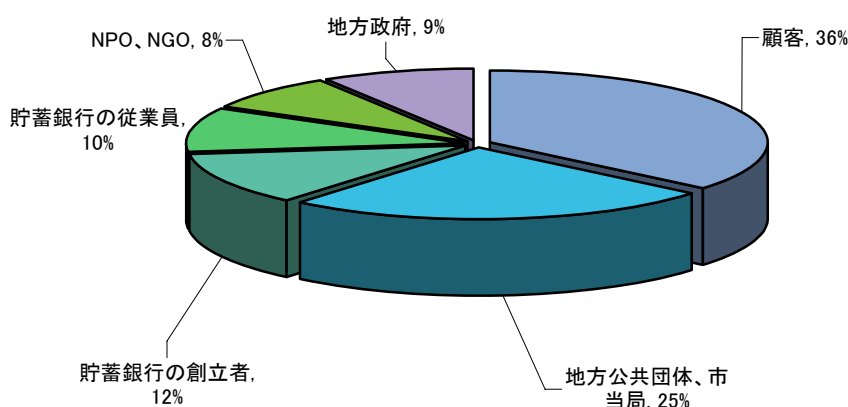
貯蓄銀行は純利益(年ベース)の50%以上を準備金として積み立てることが義務付けられており、積み立てを行わない資金を当該地域発展のためのプログラムに投じる仕組みになっている¹⁰。

社会的配当への支払い金額については、各貯蓄銀行の取締役会が、次年度の社会予算(social budget)に基づいて、通常決定することになる。

貯蓄銀行が社会的配当として社会に還元する資金の総額は、近年増加する傾向にある。ラ・カイシャを例にとると、地域プロジェクトへの年間供与金額は、2000年の1.61億ユーロから2004年には2.55億ユーロ、さらに2005年には3.03億ユーロまで増やした(図表6)。これは、ラ・カイシャが2005年における経常利益の25%に相当する金額(3.03億ユーロ)を、2006年に社会に還元することを意味する。

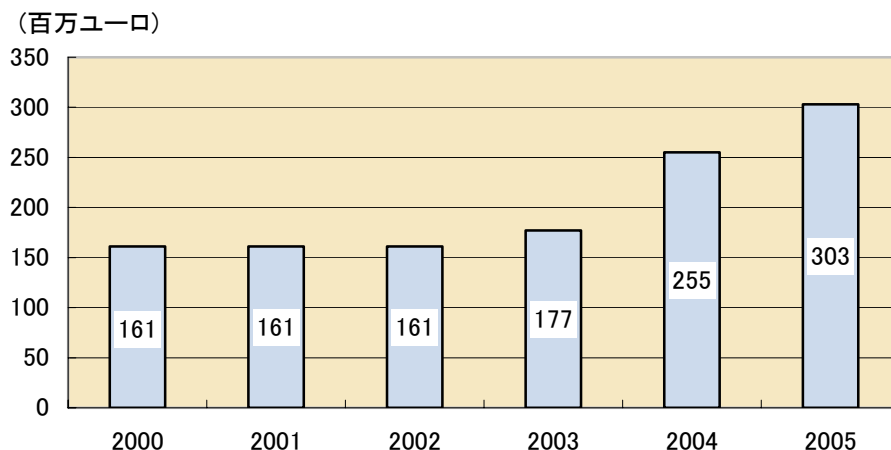
社会的配当が利用される先としては大きく、①コミュニティ・プログラム、②芸術・文化

図表5 貯蓄銀行の全体会合の構成メンバー(平均的な構成)



(出所) ESBG” Savings Banks’ Socially Responsible Activities, A Wealth of Experience”(2005年10月)より野村資本市場研究所作成

図表 6 地域プロジェクトへの資金供与（ラ・カイシャの事例）



（出所）ラ・カイシャの年次報告書（2004年、2005年）より野村資本市場研究所作成

プログラム、③教育プログラム、④科学・環境プログラムの4種類があるが、その配分などは、貯蓄銀行によってまちまちである。

ラ・カイシャの場合は、コミュニティ・プログラムに対する資金供与が最も大きく、全体の62%、その後に芸術・文化プログラム（16%）、科学・環境プログラム（13%）が続いている。

以下では、それぞれについて代表的な事例を紹介する。

①コミュニティ・プログラム

貯蓄銀行が携わるコミュニティ・プログラムの内容は、地域のニーズに応じて多種多様であるが、一般的なものとしては、学校や病院、住宅などに対する支援が挙げられる。

カハ・ヴィタルは、Vitalquiler プログラムの中で、地方政府との協力関係のもと、これまで公営住宅プログラムの一環として、70を越す住居を建設してきた。このプログラムでは、カハ・ヴィタルが賃料の最高75%を補助することによって、自身の力だけでは家を確保できない人々に住居が供給されている。類似したプログラムは、多くの貯蓄銀行が提供している。

②芸術・文化プログラム

一般的に貯蓄銀行は、コミュニティ・プログラムに次いで、芸術・文化プログラムにまとまった資金を提供しており、その金額は、全貯蓄銀行で526億3,800万ユーロとなっている¹¹。貯蓄銀行は、主に図書館や博物館、劇場、コンサートなどに対して支援を行っているが、これらに加えて、歴史的建造物である修道院の修復などにおいても、貯蓄銀行が重要な役割を果たしている。

例えば、マンレサ市を拠点とするマンレサ貯蓄銀行（Caja Manresa）は、同市にある Sant Benet de Bages 修道院及びその周辺にある古い建物群を購入した。同貯蓄銀行は、数年の年月をかけて、そうした歴史的に価値が高い建物を、世界的な料理人の一人であるフェラン・アドリア氏考案の料理学校と博物館に変換する予定である。

③教育プログラム

教育プログラムは、コミュニティ・プログラムや科学・環境プログラムと関連して実施されることも少なくない。ラ・カイシャでは、アルツハイマーやパーキンソン病といった病気の問題を子供たちに理解してもらうためのワークショップを開催したりしている。

④科学・環境プログラム

トップ 5 の貯蓄銀行の一つであるカイシャ・カタルーニャは、1997 年末に環境保護を目的とした基金(The Fundació Territori i Paisatge)を設立し、自然保護を目的とした活動や自然保護に対する住民の認知度の向上を目差した活動に積極的に関与している。

当該基金は自然保護のために土地の一部を購入、維持に努めるだけでなく、他の自然保護機関や非政府組織、公的機関などと協力して、その保全に努めている。

(4) スペイン主要企業の株式を保有

貯蓄銀行の最近の特徴としては、スペインの高速道路や不動産、エネルギー・セクターの株式ポートフォリオを保有している点も指摘することが出来る。

ラ・カイシャのケースでは、完全子会社(持株会社)のカイシャホールディング(CaixaHolding)が、ラ・カイシャ・グループのすべての投資戦略を担っている。その投資は、運用益を計上して、ラ・カイシャ・グループの収益を多様化させることのみならず、戦略的な投資も行っている。

この点について、ラ・カイシャは、社会に基本的なサービスを提供する企業の発展に寄

与することは、地域社会への貢献を旨とする貯蓄銀行の存在意義にかなう、という考え方を提示しているが、他の貯蓄銀行でも同様な見解に立っていると捉えられる。具体的には、インフラや公益事業、通信、銀行業、不動産、娯楽といった戦略的な産業で大きなプレゼンスを有している、支払い能力の高い企業が、ラ・カイシャの投資対象選択の条件となっている¹²。

同社の 2005 年年次報告書を見ると、公益事業や銀行業、不動産業、娯楽業といったセクターの大手企業の株式を保有していることが分かる(図表 7)。

2. 貯蓄銀行の健闘を支えている要素

ここでは、先に見てきたように独自の特徴を有している貯蓄銀行の健闘を支えているファクターについて、以下で触れることにする。

1) 強い住宅ローン業務

貯蓄銀行が提供する伝統的なサービスの代表格である住宅ローン貸付業務に関しては、1980 年代から貯蓄銀行の独壇場であった。実際、住宅ローンが大部分を占めると見られる担保付ローンの市場シェアは、1981 年 12

図表 7 ラ・カイシャの出資状況

セクター	企業名	持株比率
公益事業	GAS NATURAL	35.5%
	ABERTIS	19.2%
	AGUAS DE BARCELONA	23.1%
	REPSOL YPF	12.5%
	TELEFONICA	5.1%
	SUEZ	1.4%
銀行業	BANCO SABADELL	13.8%
	BANCO BPI	16.0%
不動産業	INMOBILIARIA COLONIAL	39.5%
	SERVIHABITAT	100.0%
娯楽業	PORT AVENTURA	94.0%
	HOTEL RESORT CARIBE	60.0%
	EDICIONS 62	88.9%

(出所) ラ・カイシャ年次報告書(2005年)より野村資本市場研究所作成

月末時点で貯蓄銀行が 81.6%を占めており、圧倒的なプレゼンスを示していた¹³。その後商業銀行などもモーゲージ貸付業務を強化したことなどから、貯蓄銀行はそのシェアを下げたものの、99 年末の 55.8%を底に、2000 年代以降は 60%を目差す勢いとなっている。

折しも 2000 年以降のスペイン住宅市場が活況を呈してきたことから、その潮流に乗る形で貯蓄銀行が健闘してきた、と捉えられる。貯蓄銀行セクターは 2005 年に、担保付ローン残高を前年比 30%強も伸ばした実績がある。

なお、今日のスペインでは、デフォルト・リスクを小さくするため、住宅ローンを設定する際の条件として、当該金融機関が給与振込口座になっている点が掲げられるのが一般的である。給与振込口座になっていると、預金を獲得しやすいだけでなく、住宅ローンの契約も行いやすい環境がある。前節で見た、貯蓄銀行の国内預金市場におけるシェア拡大が、担保付ローン市場で確固としたプレゼンスに結びついている、ということも言えよう。

2) 強い顧客のロイヤリティ

貯蓄銀行の強さの秘訣としては、顧客のロイヤリティが安定的かつ強固である点を指摘することが出来る。実際、国内リテール市場への攻勢を強めている商業銀行が、貯蓄銀行と同等或いはより有利な条件を提示したとしても、貯蓄銀行の顧客が商業銀行に流れにくい、という声が少なくない¹⁴。

このように、貯蓄銀行が強い顧客のロイヤリティを醸成できているのは、前節で触れた貯蓄銀行の独自の特徴が密接に関わっていることに留意すべきである。すなわち、貯蓄銀行の経営に関わる 2 組織が地元政府を含む当該コミュニティの様々な代表者で占められていることに加え、貯蓄銀行が文化施設や学校、病院の建設をはじめとした当該地域発展のためのプロジェクトにその利益の一部を投じて

いることなどが、顧客の強いロイヤリティの礎となっているのである。

こうした状況があるからこそ、主に当該地域の住民である貯蓄銀行の顧客は、貯蓄銀行をコミュニティの一部として認識する傾向が強い。貯蓄銀行が顧客との間に長期的な関係を築くことが出来ている根源には、そのような認識がある。

3) 小規模店舗を多く設置するチャネル戦略

サンタンデルや BBVA といった民間の大手銀行が 1998 年から 2002 年頃まで店舗数を減らすことによってコストの削減を実施したのとは対照的に、貯蓄銀行は一貫して店舗数を増やす戦略を採用してきた（図表 8）。

とりわけ最近では、大都市部よりも、小規模な市町村に新たな店舗を設置する動きが目立っている。人口 5 万人未満の市町村に設置された店舗が全体の 50%、さらには人口 1 万人未満の市町村に開設された店舗が全体の 28%を占めている。

このように、貯蓄銀行が人口の少ない地域にも積極的な店舗展開を進めた結果、スペインの町の 13.5%では、金融機関といえば貯蓄銀行しか存在しない状況となっているが、そうした町の店舗では、ほとんどが利益を計上出来ていない模様である。

それにも拘わらず、貯蓄銀行は、顧客との物理的なコンタクト・スポットとなる店舗を維持、拡充することが、新規顧客の獲得、既存顧客の取引関係の維持、深化に一役かうという見解に立っている。コミュニティの一部であるという認識から、商業銀行とは取引することが出来ない社会的弱者もカバーしていることとするスタンスも勿論伺われる。

このように、貯蓄銀行は、店舗、電話、インターネットといった複数の販売チャネルを揃えるマルチ・チャネル戦略を進めるなかで、物理的な店舗も軽視しない戦略を貫いてきたのである。

図表 8 銀行、貯蓄銀行の店舗数変化（1994年～2004年）

	絶対数		変化分	
	店舗数	シェア	店舗数	変化率
貯蓄銀行				
ラ・カイヤ	4,758	12	2,364	99
カハ・マドリード	1,882	5	619	49
カイヤ・カタルーニャ	1,004	2	316	46
イベルカハ	965	2	219	29
バンカハ	938	2	271	41
CAM	918	2	322	54
ウニカハ	813	2	99	14
カイヤ・ガリシア	728	2	229	46
その他の貯蓄銀行	9,497	24	2,184	30
貯蓄銀行全体	21,503	53	6,623	45
銀行				
サンタンデール	4,401	11	-1,571	-26
BBVA	3,385	8	-951	-22
バンコ・ポポラーレ	2,175	5	365	20
Bankinter	308	1	55	22
その他の銀行	3,900	10	-1,288	-25
銀行全体	14,168	35	-3,389	-19
その他の金融機関	4,559	11	1,452	47
スペイン全体	40,230	100	4,686	13

（出所）BBVA, “Cajas: Watch out, Here they come!”, February 23, 2006, P12

もつとも、貯蓄銀行がその数を増やしている店舗は、あらゆるサービスを常時提供するフルラインアップの店舗という位置づけではない。むしろ機能を限定した小規模な店舗である。店舗に配置されているスタッフは、様々なサービスに即座に対応することよりも、顧客ニーズに応じることが出来る行内の担当者につなぐ役割、新規の口座開設を受け付ける役割を担っている、と言える。

貯蓄銀行の1店舗当たりのスタッフ数が2005年6月30日現在、5.3人であり、スペインの民間銀行の7.8人と比して少ないことから理解できよう。

Ⅲ. スペイン貯蓄銀行協会の役割

1. 貯蓄銀行協会(CECA)の位置づけ

スペインの貯蓄銀行46行で構成するスペイン貯蓄銀行協会（Confederacion Espanola de Cajas de Ahorro, CECA）は、貯蓄銀行の業界団体としての役割を果たすととともに、貯蓄銀行セクターの競争力を維持、強化する

ことを目的とした様々なサポート業務にも携わっている。

貯蓄銀行がスペイン社会におけるCSR（企業の社会的責任、Corporate Social Responsibility）を果たす先駆者としての位置づけを確固たるものにするため、会員貯蓄銀行に対して様々なガイドラインや情報ツールを提供していることも、CECAが携わっている業務のひとつに数えられよう。

CECAは、CSR担当者を中心とした貯蓄銀行の関係者だけが閲覧、取得することが出来るイントラネット・ウェブサイトを提供しているうえ、貯蓄銀行の教育機関（the School of Savings Banks, ESCA）が運営するワークショップも実施している。

2. 各種サービスを提供する貯蓄銀行協会

CECAはまた、主に中小の貯蓄銀行に対して、必要不可欠なインフラやサービス（例；クリアリング・ハウスやカストディアン、グローバル送金サービス、ITインフラ）を提供することで、小規模な貯蓄銀行も、多様な

図表 9 CECA が出資する会社とその業務内容

会社名	業務内容	備考
Ahorro Corporación, S.A	金融持株会社、証券ブローカー	1989年の設立以来業務を拡大し、現在ではフルサービスを提供している。証券ブローカー、集団投資スキームの運用、投資信託をはじめとした投資商品のデистриビューション、投資銀行業務など
Ahorro y Titulización, Sociedad Gestora de Fondos de Titulización, S.A.	モーゲージ証券化ファンド・マネージャー	
Bolsas y Mercados Españoles, S.A.	金融市場・システム持株会社	
Caja Activa, S.A.	インターネットをはじめとしたネットワーク・リンク	
Caser Grupo Asegurador	保険	1942年に設立。複数の貯蓄銀行及びCECAが保有していたが、2000年にフランスの保険会社(MMA, MAAF)も出資することで合意。スペインの損害保険市場で第6位(保険収入ベース、1994年)
Euro 6000, S.A.	クレジット及びデビットカード・システムの運営	
Mastercajas, S.A.(Europay6000)	支払い手段	
Lico Corporación, S.A.	リース業務や銀行サービスに従事する企業グループ	
Tinsa Tasaciones Inmobiliarias, S.A.	不動産評価	1985年にCECAのイニシアティブで設立。あらゆる種類の不動産の価格査定を実施。その目的は、モーゲージ設定の前提としての査定、企業の固定資産評価、不動産売買など様々。

(出所) 各種資料より野村資本市場研究所作成

サービスを提供できる環境を整えている。そうしたサービスは、CECA 及び複数の貯蓄銀行が共同で出資している関係会社によって提供されている(図表9)。

例えば、保険を取り扱いたいと考える貯蓄銀行は、カイザー・グループ保険(Caser Grupo Asegurador)の保険商品を、投資信託をはじめとした投資商品を取り扱いたいと考える貯蓄銀行は、Ahorro Corporación, S.Aの子会社が提供する投資商品を取り扱うことが出来る。さらに2004年には、証券担保ローン業務の取り扱いサービスも開始した。

CECA が提供するこうしたサービスは、CECA に加盟する全貯蓄銀行が利用することが可能となっているが、利用するかどうかは各貯蓄銀行の裁量に任されている。したがって、あらゆるものを自前で揃えられる大手の貯蓄銀行は、CECA が提供するサービスを利用することはほとんどない。その一方で、小規模な貯蓄銀行は、CECA が提供するサービスをフル活用している。

貯蓄銀行協会は、各種サービスを提供する対価として、サービスを利用する貯蓄銀行から手数料や使用料を徴収している。もっとも、中小貯蓄銀行が上手く機能していくため、と

いう協会の趣旨が大前提となっていることから、そうした使用料は可能な限り低く設定されている。

最近 CECA が導入したサービスの例としては、貯蓄銀行の販売チャネルの拡大を支援する Caja Directa というサービスがある。貯蓄銀行が Caja Directa を導入すれば、その顧客は電話やインターネットを通じた銀行取引をすることが可能となる。2005年4月現在、既に30の貯蓄銀行が本サービスを契約している。

IV. 結びにかえて

以上見てきたように、スペインの貯蓄銀行は、商業銀行とは根本的にその性質が異なっているという事情があり、大規模化を進める大手の商業銀行とは一線を画した、地域密着型金融機関が上手く機能しているケースとして捉えることができる。こうしたケースは、我が国の地域金融機関の今後を展望するうえでも大いに参考になると考えられよう。

例えば、スペインの貯蓄銀行の強さを支えているのは、ロイヤリティの強い顧客であるが、その背景にある地域社会への貢献の仕方

や関わり方は参考となろう。

金融庁が 2006 年 7 月 4 日に公表した「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関する第 3 回アンケート調査結果の概要」を見ると、地域金融機関による地域との関わり方に不満を抱いている利用者が多い、とする結果が出ており、地域との関わり方が課題の一つとして浮き彫りになった。具体的には、「地域再生推進のための各種施策との連携等」、「地域貢献（金融活動を通じた地域経済への貢献等）の状況」の観点で不満を感じている利用者は、それぞれ 40.8%、42.8%となるなど、満足している利用者を大きく上回った。

また、各種サービスを拡充させたいと考える中小の貯蓄銀行が活用できるよう、貯蓄銀行協会がサービス・プロバイダーとしての役割を果たしている点も興味深い。貯蓄銀行は、協会が提供するサービスを活用することによって、顧客のニーズに応える一方で、顧客とのコミュニケーションなど強みを持っている部分の強化に資源を集中的に投下することが可能になる。その意味でも、顧客とのコミュニケーションの窓口として重要な役割を果たしている店舗の位置づけ方も面白い。

我が国の地域金融機関のあり方を探るうえで、セクターとしても上手く機能しているスペイン貯蓄銀行の動きは、参考になる部分が少なくないであろう。

機感」、ロイター日本語ニュース、2006 年 6 月 1 日他

- ⁵ この他に、協同組織銀行が存在するが、商業銀行と貯蓄銀行で全体の 90%以上を占めていることから、ここでは商業銀行と貯蓄銀行の 2 者とした。
- ⁶ スペインでは、すべての信用供与機関の監督権限は、スペイン中央銀行が有している。なお、預金保険については、商業銀行、貯蓄銀行、協同組織銀行のそれぞれが別々の預金保険基金を有している。いずれの場合も 1 預金者当たり最大 2 万ユーロ（約 290 万円）までその預金が保証される。
- ⁷ ラ・カイシャ(La Caixa)は 1990 年 7 月 27 日、貯蓄銀行の Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluna y Baleares(1904 年に設立)と貯蓄銀行の Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona(1844 年に設立)とが合併して誕生した。なお、ラ・カイシャは海外展開もしているが、その収入の大部分は、国内銀行業務から計上している。
- ⁸ ヒアリング調査に基づく。
- ⁹ 取締役会が、全体会合で設定したガイドラインや金融規制に沿った運営を行っているかを監視する監査役会(Control Committee)が存在している。なお、すべての貯蓄銀行は 2005 年から、コーポレート・ガバナンスに関する年次報告書を公表している。
- ¹⁰ 実際には、貯蓄銀行は 50%より高い比率を準備金に回しているケースが多い。ちなみに、2005 年の BIS 自己資本比率を見ると、ラ・カイシャでは 12.0%となっており、BBVA と同水準となっている。
- ¹¹ European Savings Banks Group, “Savings banks’ socially responsible activities, a wealth of experience”, October 2005, pp21.Case Study 4: Savings banks foundations in Spain
- ¹² ラ・カイシャの年次報告書（2005 年）
- ¹³ 担保付ローンの中には、住宅ローンの他に自動車ローンなどが含まれている(スペイン中央銀行の統計)。
- ¹⁴ ヒアリング調査に基づく。

¹ 大手 11 行の不良債権比率は、2002 年 3 月の 8.4%から 2005 年 3 月の 2.9%まで低下した。

² 三井住友フィナンシャル・グループも 2006 年度中の公的資金の完済を目差している。

³ 2007 年 10 月 1 日には、日本郵政公社は解散し、その機能を引き継がせるため、日本郵政株式会社の傘下に、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社の 4 社を新たに設立する。なお、2006 年 4 月 1 日に既に設立された日本郵政株式会社は、2007 年 9 月末まで日本郵政の準備企画会社として運営される。

⁴ 「再編のうねりが地域金融機関に波及、強まる危