

個別行ブランドを重視する欧州の広域地域金融機関 ーポプラール銀行（スペイン）の事例ー

林 宏美

■ 要 約 ■

1. わが国でも、地方銀行や第二地方銀行が都道府県境を越えて広域化する動きが出てきている。ほくほくフィナンシャルグループや山口フィナンシャルグループ、ふくおかフィナンシャルグループなどがその例として挙げられる。これらの持株会社傘下の銀行は、従来から利用されてきた個別銀行ブランドを維持している。
2. 欧州でも、銀行グループとしての規模は大手金融機関であるが、実際には広域化した地域金融機関としての特色が強い銀行は少なくない。資産ベースでスペイン第3位の銀行であるポプラール銀行グループもそうした範疇に入る。
3. ポプラール銀行グループ内には、親銀行のポプラール銀行をはじめ、スペイン国内に5行の地方銀行子会社が存在する。5行はいずれも、ポプラール銀行が過去に買収した銀行であるが、いずれも買収前の銀行名を引き続き利用しているだけでなく、証券取引所への上場も維持している。広域に展開しながらも、各地域に密着した地域金融機関を追求するポプラール銀行にとっては、地方ブランドの並存を不可欠と捉えている一つの証左である。
4. 一方で、ポプラール銀行は、グループ内の銀行が取り扱う金融商品のラインアップを共通化することによって、低コストで魅力的な商品を提供できる環境を整えている。生命保険や損害保険などについてはドイツのアリアンツと、投信運用やプライベート・バンキング業務などについてはルクセンブルグのデクシア BIL とそれぞれ提携関係を結び、外部専門業者のノウハウを活用できる体制構築にも余念がない。
5. 今後わが国でも地域金融機関の再編が進展することも想定される。地域性と広域性、効率性と多様性の両立を目指す欧州地域金融機関の事例は、わが国の地域金融機関にとっても参考になろう。

I はじめに

わが国では、道州制や 2007 年 10 月に誕生したゆうちょ銀行をめぐる議論が活発化するなかで、地方銀行や第二地方銀行が経営統合を通じて、都道府県境を越えて広域化する動きが出てきている。2006 年 10 月 2 日には、山口銀行（山口県）ともみじ銀行（広島県）を傘下に有する持株会社のやまぐちフィナンシャルグループが、2007 年 4 月 2 日には、福岡銀行（福岡県）と熊本ファミリー銀行（熊本県）を傘下に有する持株会社ふくおかフィナンシャルグループがそれぞれ設立されている。これより前の 2004 年 9 月には、北陸銀行（富山県）と北海道銀行（北海道）を有するほくほくフィナンシャルグループも設立されていた。これらの持株会社の傘下にある銀行は、従来からの銀行名を維持している。

このように営業地域が広域化した地域金融機関の事例は、欧州では珍しいことではない。金融機関グループ単位で見ると、一見わが国のメガバンクに匹敵する規模の総資産を保有しながらも、ある一定の自主性や独立性が確保された複数の地域金融機関の集合体であるケースが見られる¹。資産ベースでスペイン第 3 位の上場銀行、ポプラーレ銀行グループもそうした金融機関の事例ということが言える。

本稿では、ポプラーレ銀行グループに見られる様々な特徴を概観することで、想定されているわが国における地域金融機関の再編を検討する上での一つの材料としたい。

II ポプラーレ銀行グループの位置づけと特徴

1. ポプラーレ銀行グループの位置づけ

ポプラーレ銀行グループは、約 1,207 億ドル（約 14.2 兆円、1 ドル=118 円で計算）の総資産を有しており、上場銀行としてはサンタンデール・セントラル・イスパノ銀行、ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行（BBVA）に続く第 3 位に位置づけられている。スペインの金融機関は大きく、銀行と協同組織金融機関の貯蓄銀行とに二分することが出来るが、両者を含む総合ランキングで見ると、ポプラーレ銀行は、上記の二大上場銀行、大手貯蓄銀行のラ・カイシャ、同カハ・マドリードに続き、第 5 位である（図表 1）。

サンタンデール・セントラル・イスパノ銀行や BBVA といった大手上場銀行がラテン・アメリカをはじめ、国境を越えた買収を積極的に手がけてきた²のとは対照的に、ポ

¹ オランダ第 3 位の金融機関ラボバンク・グループも地域金融機関の集合体の事例として挙げられる。ラボバンク・グループについて、詳しくは、林 宏美「分権化と集権化を同時追求するオランダの地域金融機関ラボバンク・グループ」『資本市場クォーターリー』2007 年冬号（Vol.10 No.3）を参照。

² サンタンデール・セントラル・イスパノ銀行は、英国第 6 位の銀行アビー・ナショナルを買収した。この買収は、欧州域内における国境を越えた、初の大規模な M&A 事例として注目された。詳細は、久保田（林）宏美「サンタンデールによるアビー・ナショナルの買収提案」『資本市場クォーターリー』2004 年秋号（Vol.8 No.2）を参照。

図表 1 スペインの金融機関ランキング (総資産ベース)

	銀行名	資産 (百万ドル)	税引前利益 (百万ドル)	ROA (%)	CILシオ (%)	BIS自己資本比率 (%)	不良債権比率 (%)
1	サンタンデール	1,098,213	11,558	1.05	49.57	12.49	0.78
2	BBVA	542,494	9,259	1.71	43.89	12.00	0.83
3	ラ・カイシャ	275,416	5,285	1.92	47.20	11.50	0.33
4	カハ・マドリード	180,367	1,901	1.05	45.32	12.81	n/a
5	バンコ・ポプラー	120,704	2,270	1.88	38.20	9.87	0.72
6	バンコ・サバデル	95,851	938	0.98	46.87	11.42	0.39
7	カイシャ・カタルーニャ	88,965	631	0.71	42.60	11.18	0.78
8	カハ・メディテラネオ	81,975	683	0.83	39.99	12.56	0.81
9	グルーポ・バンカハ	73,451	639	0.87	52.06	12.85	n/a
10	バンクインテル	48,114	313	0.65	52.56	10.25	n/a
11	カイシャ・ガリシア	43,055	297	0.69	58.91	12.30	0.27
12	ウニカハ	37,229	525	1.41	46.38	13.03	0.46
13	イベルカハ	36,113	326	0.90	56.01	n/a	0.54
14	BBK	32,891	339	1.03	46.65	20.33	0.44
15	カハ・サンセバスチャン	24,974	251	1.00	48.44	16.96	0.50
16	カハ・ラポラル	23,406	233	1.00	45.81	12.02	0.67
17	バンコ・バスター	23,031	217	0.94	52.29	13.28	n/a
18	カハ・ムルシア	22,020	285	1.30	44.45	13.05	0.50
19	カハ・エスパーニャ	21,296	173	0.81	51.98	11.74	0.83
20	カイシャノバ	21,077	175	0.83	61.48	12.30	n/a

(注) シャドーが入っているのが銀行。シャドーが入っていないのが貯蓄銀行。

(出所) “The Banker (2007年7月号)”より野村資本市場研究所作成。

ポプラー銀行は、スペイン国内の各地域に密着した広域地方銀行モデルを追求している³。実際、ポプラー銀行は、ポルトガルやフランスにも銀行子会社を保有しているものの、資産面、収入面のいずれを見ても、その大部分をスペイン国内で計上している。ポプラー銀行グループの総資産のうち、92.2%がスペイン国内の資産であるのに対し、ポルトガルは7.8%にとどまっている。また、収入面を見ても、2006年における税引き前利益の約95.7%がスペイン国内で計上される⁴など、スペイン国内業務における基盤は確固たるものである。

なお、ポプラー銀行は、活況が続いてきたスペイン不動産市場を最大限活かして、住宅ローン関連ビジネスへの依存度を高めることによって、そのプレゼンスを向上させた貯蓄銀行とも一線を画している⁵。資産ベースで上位のランキングに位置づけられている他の金融機関には見られない独自色を追求しているポプラー銀行の特徴を、以下で浮き彫りにしていきたい。

2. ポプラー銀行の組織

ポプラー銀行グループは、親銀行のポプラー銀行および銀行子会社10行の計11銀行、銀行業務以外の様々な機能を提供する複数の専門金融子会社という大きく2機能から

³ ポプラー銀行グループは、同行の2006年年次報告書の中で、自行のことを地方銀行(リージョナル・バンク)と説明している(例; “Activity by Business Line” P33)。

⁴ 地域別の財務情報に関しては、スペインの数字にはフランスが含まれているが、スペインでの業務が圧倒的に大きいため、影響はほとんどないと判断されている(ポプラー銀行2006年年次報告書P120~P131)。

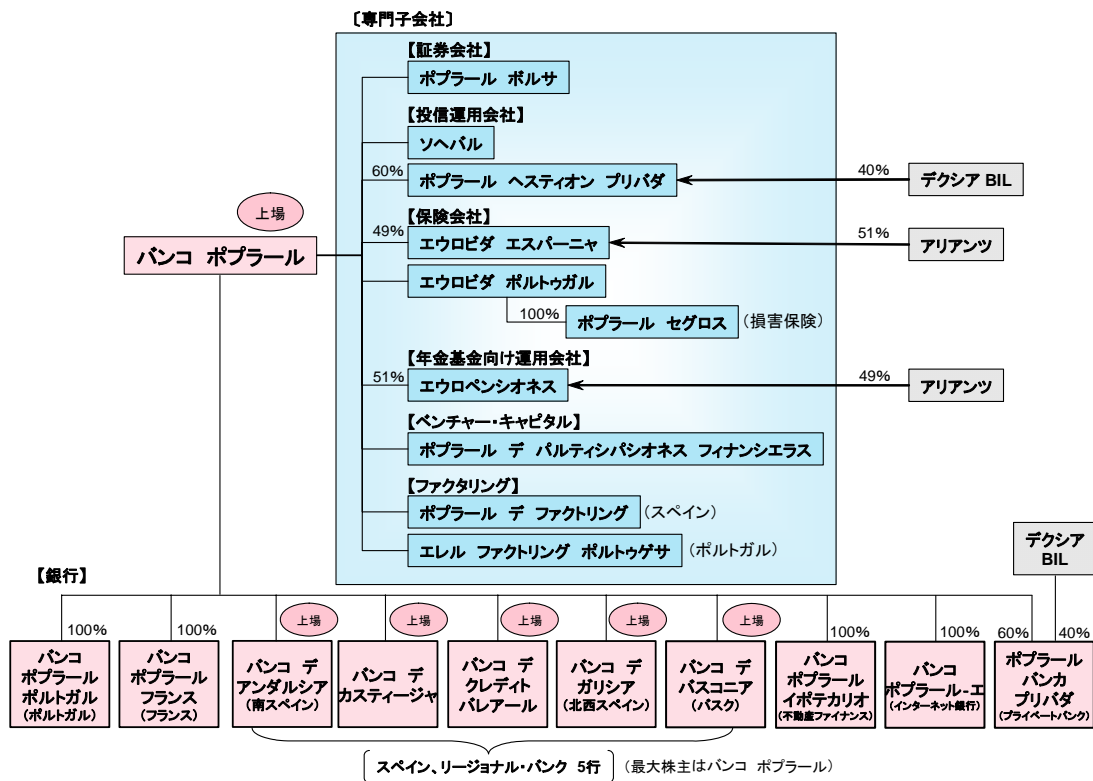
⁵ スペインの貯蓄銀行について詳しくは、林 宏美「地域金融機関として健闘するスペインの貯蓄銀行」『資本市場クォーターリー』2006年夏号(Vol.9 No.4)を参照。

構成されている（図表 2）。

ポプラー銀行グループ内の銀行としては、親銀行およびスペイン国内の地方銀行 5 行、ポルトガル、フランスにそれぞれ保有する銀行子会社 2 行に加えて、インターネット専門銀行のバンコ・ポプラー・エ、不動産ファイナンス専門銀行のバンコ・ポプラー・イポテカリオ、富裕層向けプライベート・バンクのポプラー・バンカ・プリバダといった専門銀行 3 行の合計 11 銀行を保有している。

また、専門金融子会社として、証券会社のポプラー・ボルサ、投信運用会社 2 社（ポプラー・ヘスティオン・プリバダ、ソヘバル）、保険会社のエウロビダ・エスパーニャ、年金基金向け運用会社のエウロペンシオネスなどを保有している。なお、後に詳述するように、専門金融子会社の中には、デクシア BIL⁶やドイツの大手保険会社アリアンツとの合弁会社として運営されている会社も複数あり、外部のパートナーの専門機能も活用する体制となっている。

図表 2 ポプラー銀行グループの組織（簡略図）



（出所）野村資本市場研究所作成。

⁶ デクシア BIL は、持株会社デクシア SA の 100%子会社(本拠地はルクセンブルグ)で、主要な事業は、資産運用及び保険サービスである。

3. ポプラール銀行の特徴

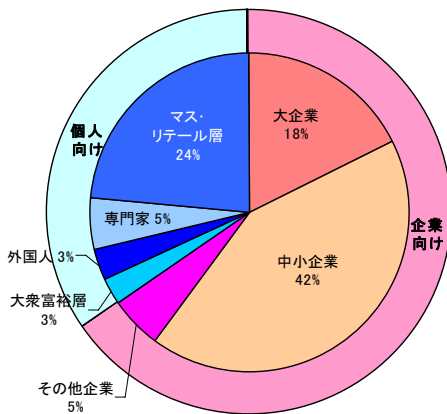
1) 中小企業などに焦点を当てたビジネス・モデル

ポプラール銀行の特徴としてまず挙げられるのは、中小企業に焦点を当てたビジネス・モデルを採用している点である。2006年におけるポプラール銀行グループの顧客別収入内訳を見ると、純金利収入の42%、手数料収入の32%が中小企業顧客から計上した収入である（図表3）。大企業からの収入シェアがそれぞれ18%、8%となっている点と比しても際立って大きい。

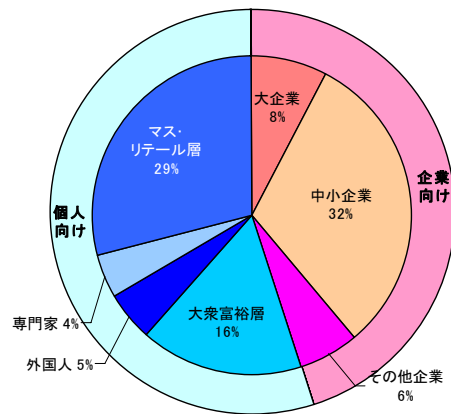
ポプラール銀行では、他の銀行と同様、店舗ネットワークを個人顧客に金融商品・サービスを提供する重要な販売チャネルとしても位置づけているが、むしろ中小企業（SME）顧客にサービスを提供するチャネルとしての認識が強い。ポプラール銀行の支店長は、平均すると業務時間の3分の2をそれぞれの営業地域でビジネスを展開する中小企業顧客のために割いている⁷。ポプラール銀行によれば、同行では、スペインの他の銀行に比べると、店舗ネットワークを訪れるリテール顧客数が相対的に少ない、とのことである。その所以は、こうした中小企業顧客へのサービスを最重要視しているため、と捉えることが出来る。

図表3 ポプラール銀行における顧客別収入内訳（2006年）

【純金利収入の内訳】



【手数料収入の内訳】



(注) ポプラール銀行における顧客分類は以下の通り。

大企業；総資産 4,300 万ユーロ超、或いは収入が 5,000 万ユーロを超える企業

中小企業；①中規模企業；総資産或いは総収入が 1,000 万ユーロを超える企業

②小規模企業；総資産或いは総収入が 200 万ユーロを超える企業

③零細企業；総資産或いは総収入が 200 万ユーロ以下の企業

大衆富裕層；投資可能資産 5~40 万ユーロ

専門家；医者、歯科医師、弁護士、会計士など

(出所) ポプラール銀行年次報告書より野村資本市場研究所作成。

⁷ ポプラール銀行へのヒアリング調査による。

2) 住宅ローン業務への依存度を低下

スペイン不動産市場の活況を反映し、スペイン国内では、貯蓄銀行、銀行の両者とも、新規貸付額に占める住宅ローンのシェアを向上させるなど、住宅ローン関連収入への依存度を高めている。

スペイン不動産市場が最近数年間にわたって好調を持続してきた理由としては、①1975～1978年生まれを中心としたスペインのベビーブーム世代が、最も住宅を購入する年齢層（30～40代）になっていること、②EU拡大の影響などによってスペインへの移民が増加していること、③離婚件数の増加や少子化の進展によって、シングルペアレントや核家族が増加していること、④スペインでは、国内不動産の投資リターンが株式や投資信託を上回ってきたこと、などが挙げられる⁸。

こうしたなかで、ポプラール銀行も住宅ローンの設定金額を増やしていたが、2006年年初より住宅ローンの増加に敢えてブレーキをかける戦略を実施に移した。ポプラール銀行は、住宅ローンの返済金額が、税引き後家計所得の25%ないしは30%を超えない範囲にとどめるという基準を長い間採用してきたが、その基準を超えつつあるような状況が生じてきたことなどから、同戦略を導入する決断を下した⁹。その結果、2002年には同銀行グループの貸付金の増加分のうち、82.9%が住宅ローン等に依存していたが、2006年には55.2%まで低下した（図表4）¹⁰。

3) 投資信託や保険分野などに重点を置く戦略

ポプラール銀行グループは、預金や貸付といった伝統的な銀行商品に加えて、投資信託や生損保商品、私的年金などのリテール顧客への販売金額を伸ばすことに重点を置いている。

前項で触れたように、ポプラール銀行は、2006年年初から住宅ローンへの依存度を下げる戦略に転換したが、それと同時に、新規顧客を中心としたリテール顧客へのクロスセルを増やすことをより明確に打ち出していた。

こうした戦略が功を奏してか、スペイン国内のリテール顧客のうち約3分の1は、ポプラール銀行から4つ以上の金融商品を購入しており、同行の預かり資産残高の増加に貢献している¹¹。例えばポプラール銀行がスペイン国内の投資信託市場に占めるシェアは、2004年末の3.92%から2006年末には4.58%まで上昇した（図表5）ほか、運用会社のポプラール・ヘスティオン・プリバダが提供する一任勘定サービスへの預かり資産（2006年末）は、前年比17.82%増加し約8億ユーロとなった。また、2006年における私的年金の預かり資産残高は、同11.17%増加し31.3億ユーロとなった。

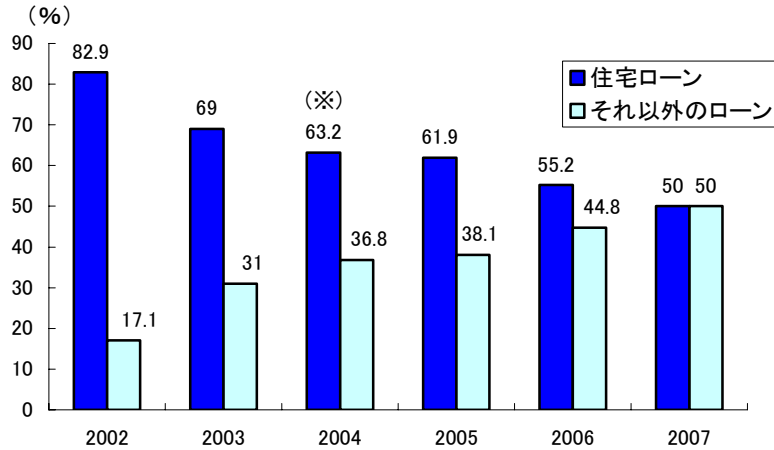
⁸ ポプラール銀行が2007年7月11日に実施したカンファレンスコールにおいて、同銀行のロベルト・ヒグエラCFOも、好調な不動産市場の理由として触れていた点である。

⁹ 2007年7月11日に実施されたカンファレンスコールによる。

¹⁰ 住宅ローン等には、中小企業（SME）向けの有担保貸付が含まれている。「それ以外のローン」には、無担保の企業向け貸付、消費者ローンなどが含まれている。

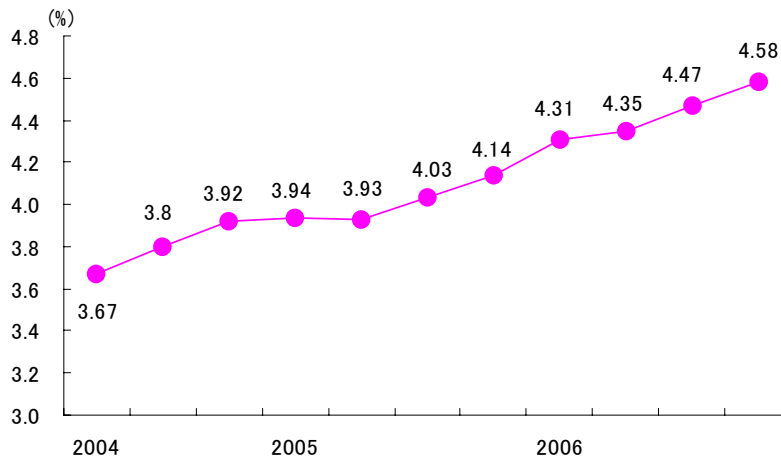
¹¹ ポプラール銀行へのヒアリング調査による。

図表 4 ポプラー銀行における貸出増加の内訳



- (注) 1.2007年はポプラー銀行による推計値。
 2.(※)は、証券化による影響を調整。住宅ローンの中には、中小企業向けの有担保貸付も含まれている。
 (出所) ポプラー銀行資料より野村資本市場研究所作成。

図表 5 スペイン投資信託市場におけるポプラー銀行のシェア



(出所) ポプラー銀行資料より野村資本市場研究所作成。

III 複数の個別行ブランドを維持する戦略

1. 傘下の地方銀行5行の個別行ブランドおよび上場を維持

1926年に設立されたポプラー銀行グループの傘下には、過去に買収によって取得したスペインの地方銀行5行（バンコ・デ・アンダルシア、バンコ・デ・カスティージャ、バンコ・デ・クレディト・バレアール、バンコ・デ・ガリシア、バンコ・デ・バスコニ

ア)がある。ポプラール銀行の傘下でありながら、いずれの地方銀行も、買収前から用いられていた個別銀行ブランド（リージョナル・ネーム）を維持するばかりでなく、スペインの証券取引所への上場も維持している。

ポプラール銀行は、当該地方でブランド力がある複数の個別行ブランドを並存させることによって、複数の地域で地元に着した銀行であり続けようとする戦略を取っており、そうした戦略の一環として各行の上場を維持していると見られる。ポプラール銀行は、コスト面の観点などから、地方ブランドを廃止し、ブランドを一本化することも過去に検討したものの、当該地域で高いブランド力がある個別行ブランドを並存させることのほうが得策である、という判断をしたようである¹²。なお、ポプラール銀行のブランドと個別地方銀行のブランド（リージョナル・ブランド）とは互いに競合するブランドとして位置づけられている¹³。

ちなみに、上場地方銀行5行の最大株主はいずれもポプラール銀行であり、その持分比率は64.78%~96.87%と高い¹⁴。そのため、ポプラール銀行は子銀行に対してグループ共通のマネジメント体制を敷いている（図表6）。

また、図表7-8に示すように、全国展開する親銀行のポプラール銀行に比べると、地方銀行5行の規模は格段に小さい。ポプラール銀行が2006年末時点で1,319の店舗ネットワークを保有していたのに対し、5行の中で最大規模を有するバンコ・デ・アンダルシアでさえ、309店にとどまっている。また、2006年末時点における顧客への貸付金残高で見ると、ポプラール銀行は、バンコ・デ・アンダルシアの4倍強の規模を有していた。一方で地方銀行5行の中で最も小さいバンコ・デ・クレディト・バレアールは、ポプラール銀行の約25分の1程度にすぎない。バンコ・デ・アンダルシアを除く地銀各行のグループ内におけるシェアは、総じて4~6%程度である。

2. スペイン国内のポプラール銀行および傘下の地方銀行を通じたビジネス

上述したように、ポプラール銀行グループは、スペイン国内の個別行ブランドを5行とも維持する一方で、ポプラール銀行および国内地方銀行5行が提供する金融商品やサービスのラインアップについては共通化している。

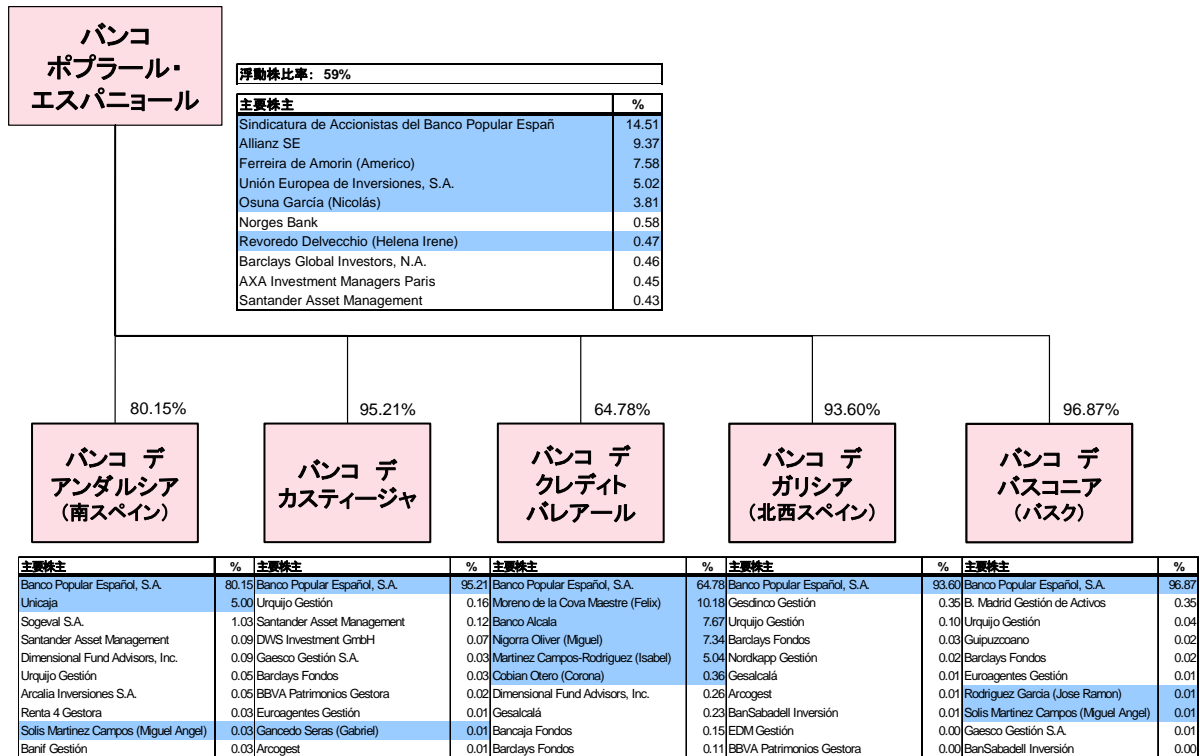
詳細は後述するが、預金商品や住宅ローン商品などは、ポプラール銀行グループの企画部門が開発した商品が提供されているほか、損害保険や生命保険はドイツの大手保険会社

¹² ポプラール銀行へのヒアリング調査による。

¹³ 小規模な市町村では、個別行ブランド（リージョナル・ブランド）のみが用いられている。

¹⁴ 東京証券取引所（東証）における「少数特定者持株数基準」では、(1)少数特定者持株数比率が75%を超えている場合（1年以内（猶予期間内）に解消されないとき）、(2)少数特定者持株数比率が90%を超えている場合（猶予期間はなく、有価証券報告書の確認をもって直ちに上場廃止が決定）に上場廃止になることとされている。したがって、ポプラール銀行（親銀行）のように90%台の株式を保有しながら、取引所への上場を維持することは東証の場合認められていない。「少数特定者持株数（分布状況）基準」について詳細は、東証ウェブサイト（<http://www.tse.or.jp/rules/listing/mochikabu.html>）を参照。

図表6 ポプラール銀行及び傘下の上場地方銀行5行の主要株主



(注) シャドローは戦略的株式保有者を示す。
 (出所) Thomson One Banker より野村資本市場研究所作成。

図表7 ポプラール銀行グループにおける各銀行概要-1

	スタッフ数(人)		店舗数(数)		顧客からの預かり金(百万€)		顧客への貸付(百万€)									
	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年								
ポプラール	7,758	58.6%	7,864	58.5%	1,298	54.5%	1,319	54.1%	50,538	67.2%	62,133	66.6%	36,525	55.3%	43,698	56.8%
アンダルシア	1,526	11.5%	1,551	11.5%	307	12.9%	309	12.7%	7,896	10.5%	9,656	10.4%	8,937	13.5%	10,309	13.4%
ポプラール・ポルトガル	1,186	9.0%	1,185	8.8%	167	7.0%	200	8.2%	3,493	4.6%	3,786	4.1%	4,783	7.2%	5,534	7.2%
カスティージャ	834	6.3%	832	6.2%	194	8.1%	196	8.0%	3,857	5.1%	5,019	5.4%	4,044	6.1%	4,514	5.9%
ガリシア	688	5.2%	702	5.2%	145	6.1%	147	6.0%	2,557	3.4%	3,312	3.6%	3,334	5.0%	3,804	4.9%
ヴァスコニア	494	3.7%	499	3.7%	130	5.5%	128	5.2%	2,230	3.0%	3,006	3.2%	3,106	4.7%	3,476	4.5%
クレディット・バレーアル	366	2.8%	366	2.7%	103	4.3%	102	4.2%	1,344	1.8%	1,682	1.8%	1,580	2.4%	1,728	2.2%
ポプラール・バンク・ブリバダ	156	1.2%	177	1.3%	16	0.7%	16	0.7%	2,357	3.1%	3,389	3.6%	157	0.2%	188	0.2%
ポプラール・フランス	130	1.0%	137	1.0%	14	0.6%	14	0.6%	352	0.5%	357	0.4%	286	0.4%	291	0.4%
ポプラール・イボテカリオ	22	0.2%	24	0.2%	1	0.0%	1	0.0%	312	0.4%	609	0.7%	2,342	3.5%	2,265	2.9%
ポプラール・エ	80	0.6%	113	0.8%	7	0.3%	7	0.3%	224	0.3%	327	0.4%	936	1.4%	1,081	1.4%
合計	13,240	100.0%	13,450	100.0%	2,382	100.0%	2,439	100.0%	75,161	100.0%	93,276	100.0%	66,031	100.0%	76,887	100.0%

(出所) ポプラール銀行年次報告書などより野村資本市場研究所作成。

図表8 ポプラール銀行グループにおける各銀行概要-2

(単位: 百万ユーロ)

(単位: 100万ユーロ)	純金利収入		手数料収入		総収入		税引前利益	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
ポプラール	1,155	1,271	446	503	1,646	1,837	861	1,013
アンダルシア	271	285	91	102	365	392	225	245
ポプラール・ポルトガル	128	153	30	35	158	189	38	62
カスティージャ	117	123	47	54	166	179	90	106
ガリシア	100	103	36	41	136	147	71	79
ヴァスコニア	73	76	30	32	105	113	44	64
クレディット・バレーアル	54	54	24	26	80	84	44	56
ポプラール・エ	46	55	3	4	48	59	16	19
ポプラール・イボテカリオ	30	35	3	3	33	38	25	34
ポプラール・バンク・ブリバダ	3	5	13	20	18	27	4	9
ポプラール・フランス	12	15	6	7	18	23	8	9

(出所) ポプラール銀行年次報告書などより野村資本市場研究所作成。

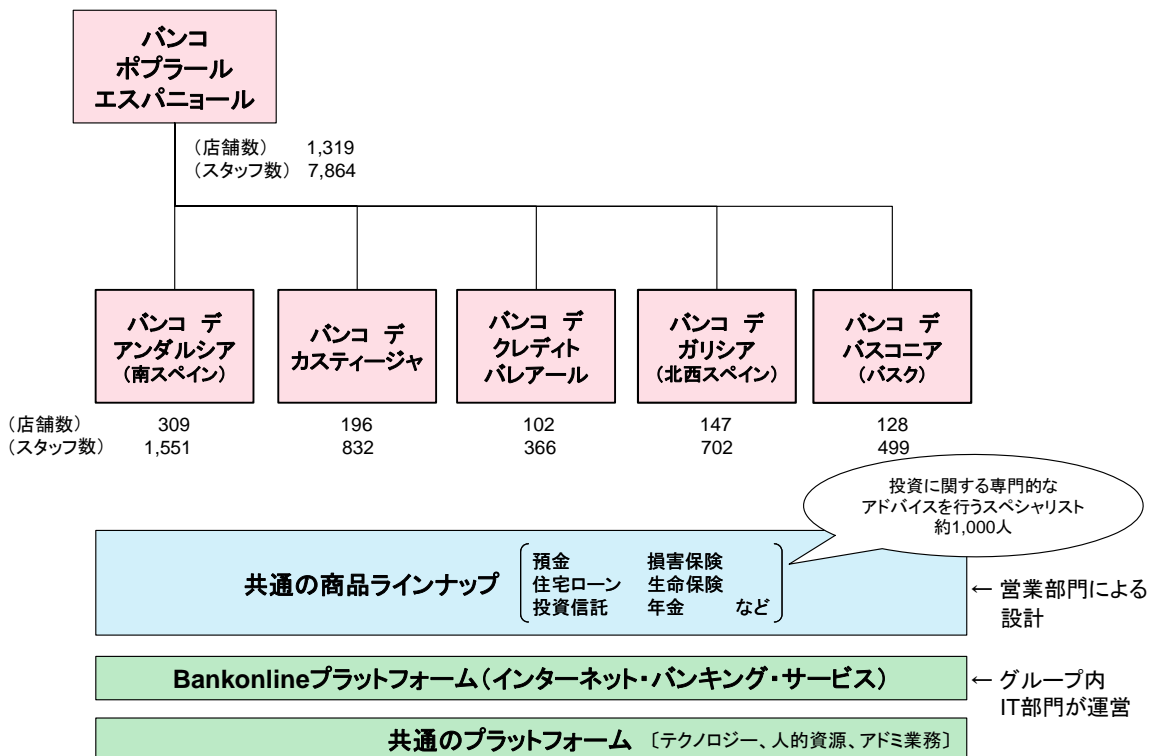
アリアンツとの合弁会社が製造する商品、投資信託 105 本はデクシア BIL との合弁会社が製造する商品などが扱われている（図表 9）。様々な商品ラインナップを顧客に出来るだけ活用してもらうため、グループ内には、投資に関する専門的なアドバイスを提供できるスペシャリスト約 1,000 人を有している。

3. 米国の地方銀行を買収する予定のポプラー銀行

1) 米トータルバンクの買収提案を公表

ポプラー銀行グループは、2007 年 7 月 11 日、米国フロリダのコミュニティバンクであるトータルバンク(Total Bancshares Corp)を 3 億ドルの現金で買収することに合意したことを公表した。当該買収が実現するには、スペインおよび米国の監督当局による承認を必要とするが、2007 年第 4 四半期、遅くとも 2008 年第 1 四半期までには買収が実施に移される見込みである。前述したように、バンコ・ポプラーは、ポルトガルおよびフランスにそれぞれ銀行子会社を保有しているものの、大部分の収入をスペイン国内で計上しているポプラー銀行が大西洋を越えて米国に初めて進出したことから、注目される。

図表 9 ポプラー銀行（親銀行）と地銀 5 行での販売体制



(注) 店舗数及びスタッフ数は、2006 年末の数字。
 (出所) ポプラー銀行年次報告書より野村資本市場研究所作成。

1974年に設立された独立系の非上場銀行トータルバンクは、フロリダを本拠地とする銀行としては、預金量ベースで第5位に位置づけられており、その市場シェアは2006年6月30日現在3.55%となっている（図表10）。もっとも、ポプラー銀行グループに仲間入りすると仮定すると、トータルバンクの規模はポプラー銀行（親銀行）に比べてかなり小さい。14の店舗ネットワーク、255人の従業員数を有するトータルバンクは、ポプラー銀行グループが有する商業銀行¹⁵の中で最も小さいバンコ・ポプラー・フランス（店舗ネットワーク：14、従業員数：137人）の規模に最も近いと言える。

なお、仮に買収が実現する場合、トータルバンクは、ポプラー銀行がスペイン国内で買収した地方銀行と同様、地方ブランドを維持する一方で、ポプラー銀行グループが有する様々な機能を活用できるようになることが見込まれている。

2) ポプラー銀行がトータルバンク買収に踏み切る理由

スペインの地方銀行としての特色が強いポプラー銀行が、なぜ大西洋を越えて米国フロリダの地方銀行トータルバンクを買収するのか？その背景には以下のような点があると考えられる。

まず、トータルバンクがフロリダ州のマイアミ・デード郡という今後も潜在的に高い成長を見込める地域社会に強いパイプを持った地方銀行である点が挙げられる。2006～2011年における米国の人口増加率は6.7%が想定されているのに対し、同時期におけるフロリダ州の人口増加率は12.9%とほぼ倍近い。また現在フロリダ州における総預金量は3,420億ドルとなるなど、米国の州の中で第4位に位置づけられている。

さらには、中小企業やヒスパニック系住民の市場に焦点を当てているトータルバンクのビジネス・モデルが、ポプラー銀行グループの経営方針と一致する点もある。マイアミ・デード郡における全企業約7.3万社のうち、中小企業が99.51%を占める

図表10 フロリダに本社を置く銀行の預金市場シェア

順位	銀行名	シェア (%)
1	オーシャン・バンクシェアズ	20.62
2	マーカンタイル・セルヴィシオズ(コマースバンク)	12.96
3	バンクユナイテッド・フィナンシャル	10.39
4	シティ・ナショナル・バンクシェアズ	8.08
5	トータル・バンクシェアズ	3.55
6	グレート・フロリダ	3.09
7	USセンチュリー・バンク	3.02
8	コマース・バンクシェアズ	2.97
9	バンクアトランティック・バンコープ	2.78
10	BACフロリダ・バンク	2.39

(注) 2006年6月30日現在の数字。

(出所) “Acquisition of TotalBank”, July 2007, Group Banco Popular

¹⁵ ポプラー・イポテカリオ銀行、バンコ・ポプラー・エ、ポプラー・バンカ・プリバダの3行は専門的な銀行であるため、除外している。

など、同郡では、大企業に比べて地域金融機関に依存する傾向の強い中小企業が社会の中心を担っているなかで、トータルバンクが中小企業に焦点を当てた戦略をとっている。

なお、マイアミ・デード郡の総人口の57.3%がヒスパニック系住民であるなど、顧客の特性が本国のスペインと相通じるものがあることも見逃せない。

3) 参考になるポルトガルの BNC 買収事例

ポプラー銀行が海外の銀行を買収したケースは、先に述べたように、今回の米銀トータルバンクが初めてのケースではない。同行は、2003年1月10日、ポルトガルの銀行 BNC (Banco Nacional de Crédito Imobiliário,S.A.)の買収で合意し、その後同行の買収手続きを完了させている。BNC 買収時点において、ポプラー銀行は、2000年以降に構築していた小規模な店舗網をポルトガルに保有していたが、買収後これらの店舗網をすべて BNC に移管した¹⁶。

ポプラー銀行がポルトガルで BNC を買収した際には、BNC の銀行スタッフをそのまま活用しており、親銀行となったポプラー銀行が BNC に配置したスタッフはわずか数名であった。BNC に配置されたポプラー銀行のスタッフが果たした役割は、BNC の自己資本増強や資金調達の支援、ポプラー銀行が利用している IT プラットフォームの提供、ポプラー銀行のベスト・プラクティスの導入などであり、その役割は明確かつ限定的であった。ポプラー銀行は、ポルトガルでの営業活動を行うのは、あくまでもポルトガルのスタッフである、というスタンスを固持したのである。

買収当時、BNC のビジネスは不動産開発業者向けの資金調達に依存していたが、ポプラー銀行がその構造を変えることで、状況が改善したとされている。当時は、中小企業向けビジネスには重点が置かれていなかったものの、ポプラー銀行は、ポルトガルで中小企業向けビジネスなどを拡大するのに、BNC の店舗網は十分であると捉えていた。

実際、2003年1月にポプラー銀行が BNC との買収合意を公表した後の状況を概観すると、業況が飛躍的に改善していることが伺われる(図表 11)。例えば、BNC の預かり資産は2003年の44.3億ユーロから2006年には84.6億ユーロとなるなど、3年間で2倍弱まで増加した。こうした資産規模の拡大に伴い、総収入も同期間に1億1,820万ユーロから約1.8倍の2億920万ユーロまで増加していた。

トータルバンクの場合も、ポルトガルの BNC 買収ケースと同様、ポプラー銀行からの派遣人員は1、2人とどめ、トータルバンクのスタッフをそのまま活用しながら、ポプラー銀行のビジネス・モデルを同行に導入する方針である¹⁷。トータルバンクという地方銀行ブランドも維持される予定である¹⁸。

¹⁶ BNC は 2005 年にバンコ・ポプラー・ポルトガルに銀行名を変更していた。

¹⁷ 2007 年 7 月 11 日にポプラー銀行が実施したカンファレンスコールでの内容に基づく (“Banco Popular Announces the Acquisition of Totalbank”)。

¹⁸ トータルバンクが 2007 年 7 月 11 日に顧客向けに提示した文書による。

図表 11 バンコ・ポプラール・ポルトガルの概要

(単位:百万ユーロ)

	2003	2004	2005	2006
預かり資産	4,430	5,129	7,007	8,464
オンバランス総資産	4,079	4,675	6,272	7,546
投資信託	2,959	2,896	3,619	3,944
(オンバランス)	2,608	2,442	2,885	3,026
(その他)	351	454	734	918
貸付	3,430	4,248	4,943	5,842

(単位:百万ユーロ)

	2003	2004	2005	2006
純金利収入	87.5	118.0	133.4	166.4
総収入	118.2	144.1	168.6	209.2
税引前利益	30.8	50.4	55.2	78.1

(出所) “Acquisition of TotalBank”, July 2007, Group Banco Popular より野村資本市場研究所作成。

IV 傘下の地方銀行が活用できる専門的機能

1. プラットフォームの共通化

ポプラール銀行グループは、上記で見たように各地方における銀行ブランドを並存させる一方で、ポプラール銀行や傘下の地方銀行におけるプラットフォームについては、テクノロジー面、アドミニストレーション面、人的資源などを共通化させることで、コストを出来るだけ最小化することを目指している。

テクノロジー面における代表的な共通化の事例としては、各行が提供するインターネット・バンキング・サービスのバンクオンライン(Bankonline)がある。親銀行のポプラール銀行や傘下の地方銀行はそれぞれインターネット・バンキング・サービスを提供しているが、その基盤となっている IT システムはすべて、グループ IT 部門が開発し、運営しているものである。

また、ポプラール銀行およびスペイン国内の地方銀行 5 行では、顧客に提供する金融商品・サービスのラインアップは基本的に共通化されている。例えば、各行の店舗ネットワークを通じて提供される預金や住宅ローン商品のラインアップは、グループの営業部門 (Commercial Department) による商品設計に基づき、すべての銀行で共通化されている¹⁹。加えて、預貸以外の資産運用商品についても、ポプラール銀行や傘下の地方銀行が取り扱う商品ラインアップの共通化を図っている。例えば、これらの銀行が取り扱う生命保険や損害保険は、ドイツの大手保険会社アリアンツとポプラール銀行との合弁会社が製造する

¹⁹ ポプラール銀行グループの傘下にある不動産ファイナンス専門の銀行、バンコ・ポプラール・イボテカリオは、ホールセール顧客向けのビジネスに特化しており、当該銀行が、地方銀行などが販売する住宅ローン商品を製造することはない。ちなみに、バンコ・ポプラール・イボテカリオは、店舗網を有していない。

商品となっている。

このように、ポプラー銀行グループでは、テクノロジー全般やアドミニストレーションに関するプラットフォーム、さらには専門の人員も共通化して活用するだけでなく、金融商品およびサービスのラインアップなども共通化している。こうした方針が功を奏してか、ポプラー銀行のコスト・インカム・レシオ（CIレシオ）38.2%は、図表1で示されているように、上位20行の中で最も低い。

2. 外部のパートナーとも組む専門的機能

前述したように、預金や貸付といった伝統的に銀行が提供してきた金融商品に加えて、生命保険や損害保険、資産運用商品などについても、ポプラー銀行や傘下の地方銀行が取り扱っている金融商品は共通化させることで、効率化を図っている。

同行らが店舗ネットワークを通じて販売する生命保険や損害保険は、アリアンツとポプラー銀行との合弁会社、エウロビダ・エスパーニャが製造した商品となっている。アリアンツとは、年金基金向け運用会社のエウロペンシオネスも合弁で設立している。ちなみに、ポプラー銀行とアリアンツとは、上記の合弁会社を共同で設立するだけでなく、アリアンツがポプラー銀行（親銀行）の2番目の大株主（前掲図表6参照、持株比率は9.37%）として位置づけられるなど、その関係は深い²⁰。

また、前項で触れた各銀行が提供するインターネット・バンキング・サービス（bankonline platform）では、デクシア BIL の投資信託も販売されている。ポプラー銀行は、デクシア BIL との合弁で、投信運用会社のポプラー・ヘスティオン・プリバダを設立しているほか、プライベート・バンクのポプラー・バンカ・プリバダ²¹も同様に合弁で設立するなど、デクシア BIL とはパートナーの関係にある²²。なお、プライベート・バンクのポプラー・バンカ・プリバダは、「バンクオンライン・プラットフォーム」とは全く別個に独自のインターネット・サービス・プラットフォームを提供している。同プラットフォームでは、様々なサードパーティの資産運用商品が販売されている。

このように、ポプラー銀行グループは、様々な専門金融会社を傘下に入れているが、その中には、それぞれの専門分野で豊富なノウハウを有する外部のパートナーと組むことによって複数の合弁会社も設立している。親銀行や地方銀行などを通じて顧客に提供され

²⁰ ポプラー銀行は、1980年代末から2002年頃まで、ドイツ大手保険のアリアンツ、ドイツ大手銀行のヒポフェラインス銀行との間で提携関係を構築していたが、アリアンツとヒポフェラインス銀行との間の株式保有見直しの流れの中で、2002年3月、ヒポフェラインス銀行が保有していた大部分のポプラー銀行株をアリアンツが取得した。その結果、アリアンツのポプラー銀行株の持分比率は5.8%から9.9%まで上昇した。同時点におけるヒポフェラインス銀行の持分比率は0.6%まで低下した。ちなみに、ポプラー銀行は、ヒポフェラインス銀行との間で不動産ファイナンス専門の合弁会社バンコ・ポプラー・イポテカリオ（50:50）を設立していたが、2002年3月にヒポフェラインス銀行の出資分50%も取得することで、100%子会社化していた。

²¹ ポプラー・バンカ・プリバダでは、顧客の最低預入金額は30万ユーロ（約4,500万円）となっている。

²² デクシアについて詳しくは、林 宏美「自治体向けファイナンス業務をグローバルに展開するデクシア」『資本市場クォーターリー』2007年春号（Vol.10 No.4）を参照。

る商品ラインアップを魅力的なものにするためにも、専門家との提携が肝要であると捉えられていよう。

V わが国への示唆

以上見てきたように、ポプラー銀行グループは、顧客に提供する商品ラインアップなどを共通化することによって、低コストで魅力的な金融商品及びサービスを提供できる環境を整える一方で、各地方の個別行ブランドを最大限活かそうとする戦略を取っている。今後も、ポプラー銀行グループは、スペイン国内で各地方を代表する個別行ブランドを有していない地域の地方銀行を傘下におさめることによって、より一層フランチャイズを拡大させることを視野に入れている²³。

ポプラー銀行グループのビジネス・モデルは、以下に指摘するような点で、今後起こりうるわが国における地域金融機関の再編に参考になると考えられる。

第一に、親銀行のポプラー銀行に比べると、その規模が圧倒的に小さいながらも、地域に浸透している個別行ブランドを重視し、維持している点がある。各地方銀行の規模はいずれも親銀行と比較すると相当小さい。地方銀行 5 行の中で最大規模を有するバンコ・デ・アンダルシアでさえ、親銀行の 4 分の 1～5 分の 1、或いはそれをさらに下回る規模にとどまっている。グループ内上場銀行のなかで最小の銀行であるバンコ・デ・クレディト・バレアルにいたっては、その規模は親銀行の 10 分の 1 にもおよばない。それにも拘わらず、各地方の伝統的な個別行ブランドを並存させることを重視しているのは、広域化を推し進めるほど、失われる可能性が高まる地域への密着度を引き続き維持するための一つの重要な策と指摘することが出来る。

第二に、ポプラー銀行傘下の地方銀行は、ポプラー銀行グループの経営資源を利用することによって、単独の銀行では取り扱うことが困難である魅力的な金融商品ラインアップを効率的に揃えることを可能にしている。外部の専門金融機関にとっても、当該地方銀行グループと提携することによって、魅力的な販売チャネルを確保することにつながることから、地域金融機関グループは、単独の銀行という立場で交渉する場合よりも、より充実した金融商品ラインアップを揃えられる可能性が高まる。

今後、我が国でも地域金融機関の再編ということも想定されるなかで、このように、地域性と広域性、多様性と効率性の両立を目指す欧州の広域地域金融機関のビジネス・モデルは、我が国地域金融機関にとっても参考になろう。

²³ ヒアリング調査に基づく。