

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

林 宏美

要 約

1. わが国では最近、規模の経済を享受しにくい中小の地域金融機関は合併の道を選ぶほかない、とする見方が目立っているが、欧州金融機関の動向に目を転じると、国内市場で主導的な立場に立っているのは、必ずしもわが国のメガバンクに代表されるような大手金融機関とは限らない。一見すると大手金融機関でも、その中身を見ると複数の独立した地域金融機関の集合体となっているケースが見られる。
2. その代表的な事例として、資産ベースでオランダ第3位に位置づけられるラボバンク・グループが挙げられる。218の協同組織地方銀行、中央組織銀行のラボバンク・ネーデルラントおよび複数の専門子会社で構成されるラボバンク・グループでは、各地域の個人・法人顧客にサービスを提供する地方銀行が中央組織銀行を保有する構造となっている。
3. 大きな特色としては、地方銀行が当該地域の顧客への金融商品・サービスの提供に徹するのに対し、中央組織銀行が傘下の様々な子会社を活用して金融商品の製造を行っている。また、中央組織銀行は、地方銀行が円滑に機能できるように、様々な支援業務に携わっている。
4. 加えて、中央組織銀行は、傘下の地方銀行がグループとしての統一感を出すための工夫も随所に施している。全地方銀行に対して中央組織銀行が定期的な内部監査を実施するほか、大型融資や大型投資、地方銀行トップの人事などについては中央組織銀行の承認が求められている、といった具合である。
5. わが国の地域金融機関の再編が想定されているなかで、分権化と集権化を同時追求するラボバンク・グループの仕組みは、再編の一つのやり方として一考に値するのではないだろうか。

I. はじめに

わが国では、公的資金を完済したメガバンクが、従来地方銀行や第二地方銀行、信用金庫といった地域金融機関が強みを持ってきた、地方の個人や中小企業を対象としたビジネス

の強化に動き出したうえ、郵政民営化に伴って2007年10月に誕生する「ゆうちょ銀行」の参入も予定されていることから、金融機関の競争がし烈化することが想定されている。こうしたなかで、中小の地域金融機関は、自行のみの成長では規模の経済性を享受しにくいため、合併の道を選ぶほかない、とする見方

が最近目立っている。

しかしながら、欧州金融機関の動向に目を転じると、国内市場で主導的な立場に立っているのは、必ずしもわが国のメガバンクに代表される類の大手金融機関とは限らない¹⁾。

一見すると大手金融機関であっても、金融機関グループの中身を見ると、複数の独立した地域金融機関の集合体となっているケースがある。

その代表的な事例としてオランダのラボバンク・グループを挙げることができる。ラボバンク・グループは、オランダの金融機関セクターにおいて資産ベースで第3位に位置づけられるなど、グループとして捉えるとオランダの大手金融機関ということが言える(図表1)。

しかしながら、その中身を見ると、傘下に218ある協同組織銀行はそれぞれ独立した銀行として運営されており、各銀行の経営の自由度が原則確保されているなど、我々が描く大手銀行像とは一線を画している。

本稿では、地域金融機関の集合体であるラボバンク・グループを取り上げ、その仕組みや大手金融機関グループに発展した背景を探り、想定されているわが国の地域金融機関をめぐる再編の取りうる姿について、一考してみたい。

II. ラボバンク・グループとは

1. オランダの金融機関セクターにおける位置づけ

ラボバンク・グループは、総資産 5,062.34 億ユーロ(約 75.9 兆円、1 ユーロ=150 円で計算した場合、以下円ベースは同レートで計算)を保有するオランダ第3位の大手金融機関である。農業系信用協同組合から発展したラボバンク・グループは、今日でもオランダ農業セクターにおいて 85~90%程度の市場シェアを維持するとともに、農業以外のビジネスも拡充することによって、その資産規模を拡大してきた。

その結果、ラボバンク・グループは、農業以外のセクターへの貸付件数が 1987 年に初めて農業セクターを上回るなど、農業系信用協同組合から、次第に全セクターを対象とする協同組織銀行に発展していった。

今日では、ラボバンクは、ABN アムロ銀行、ING 銀行とともにオランダ三大金融機関の一角をなすまでに発展している。オランダでは、ラボバンクを含む三大金融機関による市場寡占化が進展しており、2004 年末時点における上記 3 行のシェアは 77%であった。

そのなかで、ラボバンク・グループは、元々強い農業セクターは勿論のこと、住宅ローンや中小企業向けローン、貯蓄預金に至

図表 1 オランダの主要金融機関

	金融機関名	総資産額 (100万ユーロ)	利益 (100万ユーロ)	BIS比率%	備考
1	ABNアムロ銀行	1,039,052	6,705	13.1	2006年1月、イタリアのアントンベネタ銀行を買収。
2	ING銀行	983,880	5,752	10.9	オランダの郵便貯金銀行ポストバンクはINGグループの傘下。
3	ラボバンク・グループ	597,185	3,164	11.8	協同組織銀行。
4	BNG(Bank Nederlandse Gemeenten)	108,141	367	33.0	オランダ政府が所有する、公的セクターのための銀行(持分比率はオランダ政府:50%、州政府:50%)。融資対象はEUの中央政府、地方政府、国営企業、政府保証機関に限定されている。
5	SNS銀行	57,260	309	11.7	複数の貯蓄金融機関が基盤。
6	Nederlandse Waterschapsbank	39,113	160	111.1	発行済み株式の17%をオランダ政府が保有。
7	NIBキャピタル・バンク	37,760	423	13.9	
8	アクメア銀行	23,575	36	na	アクメアは保険会社ユーレコのオランダ子会社
9	F.van Lanschot Bankiers	21,200	225	13.5	
10	フリースランド銀行	10,728	113	13.4	

(出所) The Banker (2006年7月号) などより野村資本市場研究所作成。

るまで、過去 5 年間の間、オランダ国内市場で安定したシェアを確保している（図表 2）。直近の 2005 年为例にとると、ラボバンクは、国内貯蓄預金の 39%、同中小企業向けローンの 38%、さらには個人向け住宅ローンの 23% の市場シェアを占めるなど、幅広い金融商品市場において相当のシェアを獲得している。

ラボバンク・グループは、こうしたオランダ国内でのプレゼンスを最重要視しており、2006 年上半期における収入のうち 74% をオランダ国内で計上していた。また、税引き前営業利益の内訳を見ると、同期に国内リテール・バンキング部門からの利益が 51% となるなど、過半を占めていた（図表 3）。

北米のコミュニティ・バンクを中心に海外展開を進める動きも見られるが、海外でのリテール展開は、ラボバンクが元々強みを持つ

ている農業金融に焦点をあてるにとどまっている。

ラボバンク・グループが依然として、オランダ国内のリテール・バンキング中心に業務を行っている状況が理解できよう。

2. ラボバンク発展の歴史

ラボバンクの起源は、既に述べたように農業系信用協同組合であり、その歴史は 1890 年代後半まで遡る。

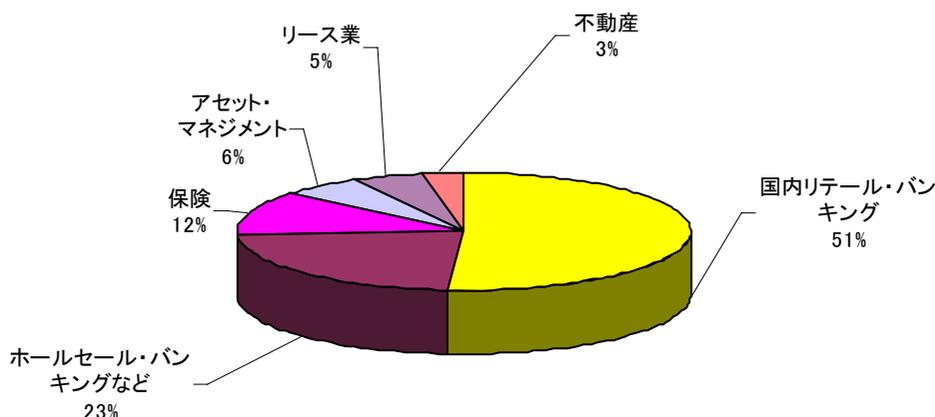
欧州で農業系信用協同組合の先駆けとなったのは、あるドイツ農村部の村長であったフレドリッヒ・ヴィルヘルム・ライファイゼン氏が 1864 年に設立した銀行 Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein である。ライファイゼン氏は、貧困に悩む農家を救済するため、慈善基金を設立していたが、やがて本人の自助

図表 2 オランダ国内におけるラボバンクの市場シェア

	2001	2002	2003	2004	2005
住宅ローン	23%	26%	26%	25%	23%
中小企業向けローン	37%	39%	39%	40%	38%
貯蓄	40%	40%	38%	39%	39%
農業セクター	87%	83%	85%	84%	83%

（出所）Rabobank “CSR at the Core”（2005 年年次報告書）より作成。

図表 3 ラボバンクの税引き前営業利益の内訳（2006 年上半期）



（注）国内リテール・バンキング；地方銀行及びオブヴィオン
アセット・マネジメント；ロベコ、シュレトレン、アレックス、グローバル PB
リース業；デ・ラーヘ・ランデン
不動産；FGH 銀行、ラボ・ヴァストゴードのプロジェクト開発業務

（出所）ラボバンク（2006 年上半期中間決算資料）より野村資本市場研究所作成。

努力を促すほうが有益と判断し、自身が設立した慈善団体を農業系信用協同組合に転換する決意をした。これが欧州における農業系信用協同組合のはじまりである。

その後、ライフアイゼン氏の動きをきっかけにして、1890年代後半にオランダで相次いで誕生した協同組織銀行が今日のラボバンク・グループの礎となっている。

オランダで数多くの協同組織地方銀行が誕生した背景には、北部地域と南部地域にそれぞれ設立された協同組織の中央組織銀行が果たした役割が大きい。1898年に北部のユトレヒトでは、協同組織銀行6行が同中央組織銀行セントラル・コーペラティブ・ライファ

アイゼン・バンクを設立したのに対し、南部のアイントホーフェンでも同年、22行の協同組織銀行が同中央組織銀行、コーペラティブ・セントラル・ポエレンリーバンクを設立した。2つの中央組織銀行がそれぞれの地域に設立されたのは、両地域の中に宗教や地域性の相違などがあったためである²。

これらの中央組織銀行が、各地域における協同組織銀行の設立を支援することによって、多くの銀行が誕生してきた。

今日のラボバンク・グループが形成されたのは、両中央組織銀行が合併した1972年である(図表4)³。ちなみに、ラボバンク(Rabobank)とは、コーペラティブ・セントラ

図表4 ラボバンク・グループ発展の歴史

年	専門子会社	内容
1965	シュレトレン	コーペラティブ・セントラル・ポエレンリーバンクがアムステルダムの証券会社シュレトレンを買収。
1969	デ・ラーヘ・ランデン	中央銀行の子会社である農業信用保険会社アイントホーフェンと保険会社インターポリスがデ・ラーヘ・ランデンを設立。
1972	-	ラボバンクの誕生。
1978	ラボ・ヴァストゴード	不動産ディベロッパーのラボ・ヴァストゴード設立。
1990	インターポリス	ラボバンクと保険会社のインターポリスとが合併することを決断。
	ロベコ	ラボバンクはオランダ最大の運用会社、ロベコ・グループと戦略的提携関係を締結。
1996	ラボバンク・インターナショナル	ラボバンク・ネダーランドの一部門(Het Centrale Bankbedrijf)が、ラボバンク・インターナショナルという名称のもとで業務を継承。オランダの大手企業とグローバルな農業ビジネスに特化。
1997	ロベコ	ラボバンクはロベコ・グループの発行済み株式の50%を取得。最終的には持分比率を100%に引き上げる権利付き。
2001	ロベコ	ロベコがラボバンク・グループの100%子会社となる。
2002	オブヴィオン	ラボバンク・グループとABPの合併会社オブヴィオン設立。最終目標はオブヴィオンが仲介業者(代理店)を通じて住宅ローンを販売する体制を整えること。
2003	アレックス	ラボバンクがインターネット・ブローカーのアレックスを、デクシア・バンク・ネザーランドから買収。
	FGH銀行	ラボバンクが商業用不動産ファイナンスに特化したFGH銀行を買収。
2004	インターポリス	ラボバンクはユーレコ/アクミア(ユーレコのオランダ子会社)との間で、医療保険分野における協力契約を締結。
2005	インターポリス	インターポリスとユーレコとの統合を公表。ラボバンクのユーレコ株保有比率は5%から37.8%まで上昇。
2006	ラボバンク・インターナショナル	米セントラル・コースト・バンコブ(コミュニティ・バンク・オブ・セントラル・カリフォルニアを保有する持株会社)を買収。
		米コミュニティ・バンク・オブ・セントラル・カリフォルニアをラボバンクN.A.に統合。
		米ミッドステート・バンク・アンド・トラスト(コミュニティ・バンク)を買収。

(出所) ラボバンク資料より野村資本市場研究所作成。

ル・ライフアイゼン・ボエレンリーバンク・ビー・エー（Coöperative Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A）における両中央組織銀行の頭文字（Ra および Bo）を取った略称である。

3. ラボバンクの組織

ラボバンク・グループは、218 の法律上独立した協同組織地方銀行⁴（Cooperative Local Banks、以下略して地方銀行と記す）と中央組織銀行⁵に相当するラボバンク・ネダーランド（Rabobank Nederland）、およびラボバンク・ネダーランドの複数の専門子会社で構成されている（図表 5）。

一般的には中央組織銀行が地方銀行を傘下におさめることを想定しがちであるが、ラボバンク・グループでは、218 の地方銀行が、中央組織銀行であるラボバンク・ネダーランドを

保有する構造になっており、同グループの組織を形成する特色といえる。言い換えれば、全地方銀行が、協同組織であるラボバンク・ネダーランドの会員となっている。

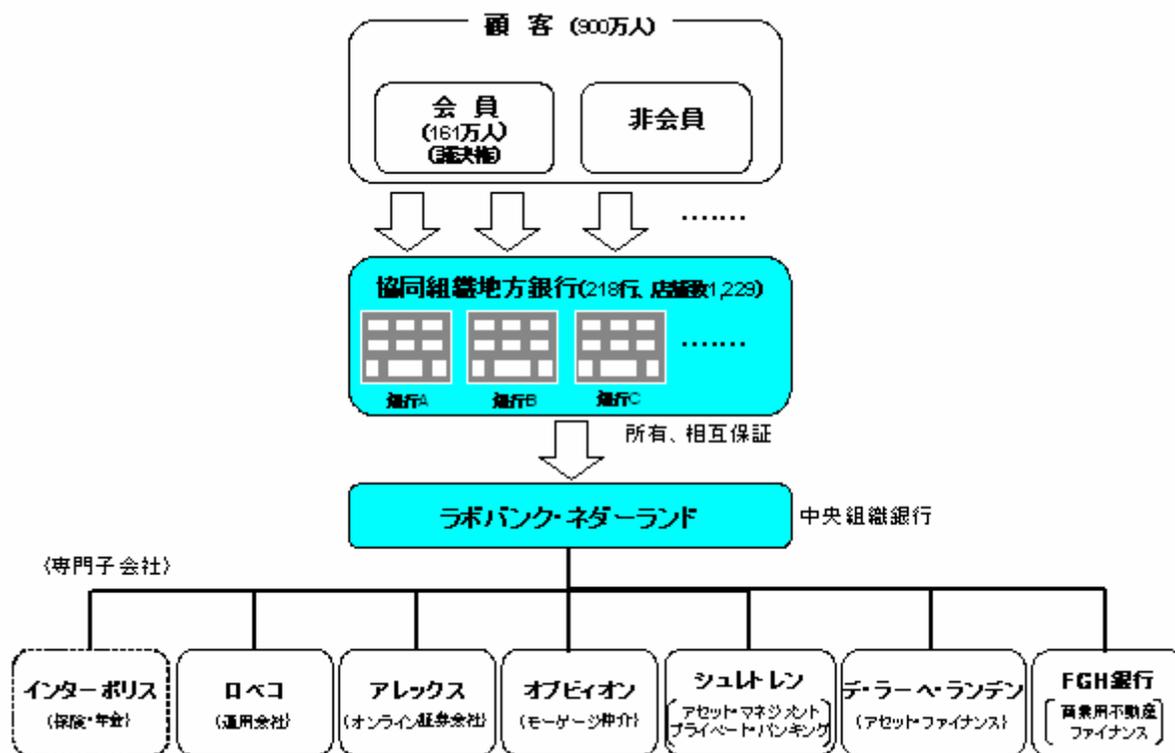
さらに、各地方銀行の背後には、それぞれの地方銀行の顧客によって構成されている会員が約 161 万人存在している。地方銀行の会員は、銀行に対する議決権を保有しており、地方銀行の経営に関与することを可能にしている。

Ⅲ. 独自のビジネス・モデルを貫くラボバンク・グループ

1. あくまでも地域に根ざした地方銀行が主役となる仕組み

ラボバンク・グループの最大の特徴とも言えるのは、中央組織銀行であるラボバンク・

図表 5 ラボバンク・グループの組織



（出所）ラボバンク資料より野村資本市場研究所作成。

ネダーランドではなく、あくまでも各地域に根ざした地方銀行が同グループの主役を担う仕組みとなっている点である。

前述したように、ラボバンク・グループの傘下にある218の地方銀行は、それぞれが銀行免許を保有する独立した銀行である。それゆえ、各地方銀行は、独立した企業体として取締役会を有している。したがって、ほとんどの経営判断は、ラボバンク・ネダーランドの指示を仰ぐことなく、地方銀行が独自に行うことが出来る。

200を超える地方銀行の営業地域が重複しておらず、グループ内で競合関係がないことも、ラボバンク・グループがうまく機能している背景として指摘できる。

地方銀行の営業範囲は、ラボバンク・グループが誕生した1972年以前の時代から明確に区分されており、重複することはなかった。近隣地域を中心にして地方銀行のグループ内合併が進展した今日でも、この状況は変わっていない。

ちなみに、1971年に1,202行あった地方銀行は、2006年6月には218行まで減少する

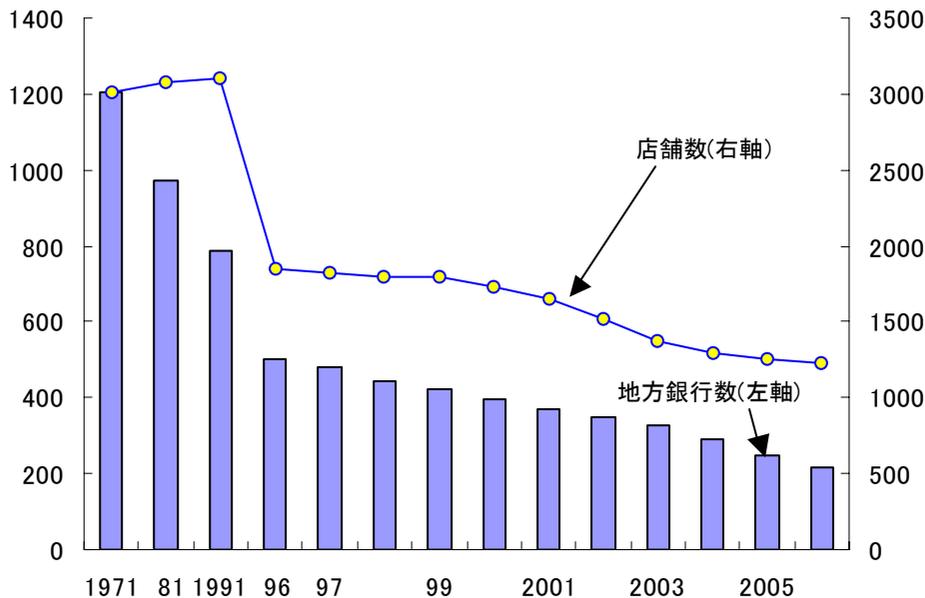
など、地方銀行の減少傾向が続いている（図表6）。直近の2005年一年間には、71の地方銀行が関与する31の統合が実施に移された。

このように地方銀行の統合が進められている背景には、地元根付いている強みを活かしながら、ある程度の規模の経済を追求するほうが、サービスの質を向上させやすい点、近年高まる傾向にある規制コストを縮小することが出来る点などが挙げられる。

もっとも、地方銀行の数が減少の一途をたどるなかで、どの程度まで地方銀行の統合を推し進めるべきなのか、各地方における最適な銀行数はどのくらいなのかといった点は、数年前からラボバンク・グループの大きな戦略課題となっていた。こうした課題については、ラボバンク・グループの中央組織銀行および全地方銀行の経営者が一堂に会し、議論が繰り返されてきた⁶。ラボバンク・グループの地方銀行の数は、最終的には150程度に落ち着く模様である⁷。

ラボバンクでは、長年にわたって地域に根付いてきた地方銀行が、地元を熟知している

図表6 ラボバンクの地方銀行数の推移



(出所) ラボバンク資料より野村資本市場研究所作成。

強みを活かし、当該営業地域の顧客ニーズにあわせた金融商品およびサービスを提供する販売チャネルの役割を果たしている。

2. 地方銀行の支援業務に携わる中央組織銀行ラボバンク・ネダーランドの役割

一方で、ラボバンク・グループの中央組織銀行に相当するラボバンク・ネダーランドは、地方銀行の支援業務及びグループ機能を果たすほかに、ホールセール・バンキング機能やグローバル・リテール・バンキング機能にいたるまで、幅広い役割を果たしている。

ここでは、ラボバンク・ネダーランドの役割のうち、主に地方銀行の業務と密接に関係している機能を概観する。中央組織銀行は、各地方銀行が自行の顧客との関係を構築、維持しやすいようにするため、以下のような役割を担っている。

1) IT システムの開発、提供

中央組織銀行は、全地方銀行が利用する IT システムを開発し、そのシステムを各地方銀行に提供している。その対価として、地方銀行は、IT システムの利用料を中央組織銀行に支払っている。

中央組織銀行が開発し、地方銀行に提供している IT システムの代表例として、ラボバンクのインターネット・バンキング・サービス (<http://www.rabobank.nl>) が挙げられる⁸。ラボバンクは、同バンキング・サービスへのアクセス件数が一月当たり約 220 万件となるなど、欧州で最もアクセス件数が多い銀行サイトの一つである、と主張している。

なお、地方銀行の支援を目的として IT サービスを提供している中央組織銀行は、同サービスによってマージンを抜くことを考えているわけではないため、コスト相当の使用料を地方銀行に請求している。

2) 様々な商品の提供

ラボバンク・グループでは、傘下の地方銀行は金融商品の製造を一切行わずに販売に徹する一方、ラボバンク・ネダーランドがすべての金融商品を製造する製販分離の仕組みが取られている。

具体的には、ラボバンク・ネダーランドが保有する子会社が金融商品を「製造」している。設立当初は地方銀行の取扱商品が、預金、貸付といった伝統的な銀行商品にとどまっていたが、子会社の買収を重ねることによって、ラボバンク・グループは、投資信託や保険、年金を含む様々な金融商品およびサービスを提供できる素地を整えていったのである。

ラボバンク・ネダーランドは 1990 年に保険会社のインターポリス⁹、2001 年にオランダの大手資産運用会社ロベコ、2003 年にインターネット・ブローカーのアレックスをそれぞれ買収した。

さらに、保険会社インターポリスに関しては 2004 年、大手保険会社ユーレコのオランダ子会社であるアクメアとの間で、医療保険分野において提携したのにつき、2005 年には、ラボバンクは、傘下のインターポリスをアクメアに売却することを公表した。この売却の対価として、ラボバンクは、ユーレコへの持ち株比率を 5% から 37% まで引き上げると同時に、ユーレコの取締役会にスタッフを送り込むことになった。なお、ラボバンクの顧客に対しては、インターポリス売却後も、アクメアではなく、インターポリスのブランドを使って保険商品を提供している。

こうした買収や提携などの動きによって、傘下にある地方銀行が顧客に提供できる商品・サービスのラインアップは拡大していったのである¹⁰。

また、各地方銀行が有する富裕層顧客に対しては、自行でプライベート・バンキング・サービスを提供することもあるが、より専門的なサービスを必要としている顧客に対しては、プライベート・バンクの子会社シュレット

レンを通じてPBサービスを提供している。

3) 新商品の開発、マーケティング

中央組織銀行は、オランダ全国の地方銀行から、顧客ニーズの変化などを吸い上げ、新商品を開発、提供する機能を有している。

全地方銀行のトップは、四半期に一度中央組織銀行のあるオランダ・ユトレヒトに集合し、中央組織銀行、或いは他の地方銀行との間で意見交換をする場が設けられているが、この会合が新商品に対するニーズを汲み取る機会としてフル活用されている。

中央組織銀行は、各地方銀行から報告される状況を踏まえて、新たな金融商品の開発に着手すべきかどうかを決断することになる。

なお、先にも述べたように、新商品が開発されたといっても、地方銀行が自らの営業地域では当該商品がそぐわない、或いは必要ないと判断する場合には、その商品を取り扱わずに済むことになっている。中央組織銀行は、地方銀行が必要としている商品ラインアップをそろえようとするが、そのラインアップの中でどの金融商品を販売するかについては、すべて地方銀行が顧客ニーズに応じて、自由に決めるようになっている。この点も、地方銀行の主体性が重視されていることの表れである。

4) 各種助言・支援

中央組織銀行は、地方銀行からの要請に応じて、多岐にわたる助言や支援を提供する役割を担っている。

中央組織銀行が地方銀行に対して提供する情報や助言は、中央組織銀行が有する資源を活用することはもちろん、各地方銀行からあがってくる情報を総合したものを分析、加工した形で地方銀行にフィードバックする機会が少なくない。

中央組織銀行が地方銀行に提供する、競合他行の営業戦略などを分析した情報は、代表

的な事例である。すなわち、各地方銀行から自行の営業地域における競合他行の営業動向などを中央組織銀行に報告させ、それらの報告内容を分析、加工したものを地方銀行にフィードバックする。

また、地方銀行の顧客企業の中に業績不振企業が存在する場合には、中央組織銀行が当該地方銀行に専門家を派遣し、業績不振企業がどのように経営を改善していくか、与信を保全していくのかに関して、地方銀行に助言を行う。

5) 最近の動き

最近では、この中央組織銀行が担う機能の一部を地方へ移譲する動きも見られる。

こうした動きの背景には、地方銀行間の合併が行われてきた結果、地方銀行の規模が拡大し、より専門的な機能も自行で有することが出来るようになってきている点がまず挙げられる。また、仮に自行で出来ない場合でも、地方銀行の中には、地元との深い関係を活かして外部から各種サービスを楽しむところも増えてきている。法律がらみの相談などがそうしたサービスの事例として指摘されている¹¹。

第二点目としては、規制環境が変化している点が挙げられる。今日では、各地方銀行がコンプライアンス・オフィサーを配置する必要性が出てきているなど、従来のように規制関連の対応を中央組織銀行に任せればよい状況ではなくなっている。

一方の中央組織銀行側も、バーゼルIIや米国のサーベンス・オクスレー法(SOX法)対応など、規制コストが高まってきていることから、ラボバンク・グループ全体としての効率を高める必要があることもその要因になっているものと見られる。

3. 利益の一部を地域に還元する仕組み

ラボバンク・グループの傘下にある各地方銀行は、それぞれの地域社会のため、「協同組織配当 (cooperative dividend)」と呼ばれる資金を当該地域の文化事業やスポーツ事業、ローカル・コミュニティ・プロジェクトをはじめとした幅広い分野に投じている。2005年一年間に、ラボバンクの全地方銀行が投じた同配当は、推定 2,560 万ユーロ (約 38.4 億円) にも及んだ¹²。

地方銀行がどのような事業にどの程度の資金を投入するのかといった議論には、顧客でもある地方銀行の会員が深く関与することが可能となっている。会員は地域社会の発展を目差して、資金を投じてほしいと考える分野への配当金の活用を地方銀行に求める。したがって、協同組織配当は、会員個人へのベネフィットにはならないとはいえ、集合体としての会員へのベネフィットになる、と捉えることもできる¹³。

また、地方銀行とは別に、中央組織銀行であるラボバンク・ネダーランドも、国レベルの活動として、同時期に約 1,940 万ユーロの同配当を投じた。中央組織銀行は、ラボバンク財団 (Rabobank Foundation) を通じて、主に自立を支援するためや起業家精神を養成するために活用されている。

IV. ラボバンク・グループとしての統一感、強みを出すための工夫

以上見てきたように、ラボバンク・グループを構成している協同組織地方銀行はそれぞれ独立した銀行であり、従って、カバーする営業地域において顧客に提供する商品ラインアップやサービスの種類などは、本部の許可を取得することなく、原則自由に決めることができる。

とはいえ、これらの地方銀行が同グループの一員であることを礎に、ラボバンク・グ

ループが、グループとしての統一感、強みを維持するために様々な工夫を施していることにも目を向ける必要がある。

もちろん、ラボバンク・グループの地方銀行は、その名称にラボバンクの文言を入れること、ロゴもラボバンク共通のものを使用することが義務付けられている。ちなみに、地方銀行の名称は基本的に、ラボバンク+地名という並びになっている。例えば、ソエスト地区とバーレン地区、エムネス地区で業務を展開している地方銀行の名称は、「ラボバンク・ソエスト・バーレン・エムネス」といった具合である。

ここではこうしたロゴや名称にとどまらない、ラボバンク・ネダーランドが施している、統一感を出す工夫のうち、主要なものについて触れることとする。

1. 定期的な内部監査の実施

オランダの金融機関は、1992 年信用システム監督法 (the Credit System Supervision Act) における規定を遵守する義務があるが、ラボバンク・グループ傘下の地方銀行がこれらの規定を遵守しているかどうかについては、ラボバンク・ネダーランドが監督責任を有している。

加えて最近年には、前項で触れたように、米国のサーベンス・オクスレー法 (SOX 法) の適用や国際会計基準 (IFRS)、バーゼル II など、新たな規制の導入が相次いでおり、中央組織銀行の規制対応コストは従来よりも高くなっていることが指摘できる。

このような状況下、法律が関わってくる課題については、地方銀行に対して、四半期ごとに中央組織銀行に報告することを義務付けている。

なお、オランダの全金融機関を監督しているオランダ中央銀行¹⁴ (De Nederlandsche Bank, DNB) は、ラボバンク・グループを 1 グループと捉えているため、個別の地方銀行

に対して当局の検査が入ることはない¹⁵。その代わりに、ラボバンク・ネダーランドが年に二回、全地方銀行を対象とした内部監査を実施し、その監査結果として、各地方銀行に内部格付を付けている。

2. 地方銀行による与信などの承認業務

すべての地方銀行は、前項目で触れた本部による内部監査を受けることとなっているが、この監査結果を基に各地方銀行の内部格付が決められている。

こうした格付は、地方銀行が自行の判断だけで行うことができる信用供与の上限額に直接的に影響してくる¹⁶。言い換えれば、格付が高いほど、地方銀行が独自の判断で提供できる貸付金の上限額が高くなることを意味する。ちなみに、最高格付を獲得した地方銀行は、500万ユーロ（約7.5億円）まで自行の判断で融資を提供することができる。

なお、設定された上限額を上回る貸付金については、ラボバンク・ネダーランドの信用審査委員会（credit committee）が審査し、承認するかどうかの判断を行う。

中央組織銀行は、与信の承認業務の他にも、各地方銀行の頭取に相当するジェネラル・マネージャーを任命すること¹⁷、銀行の新オフィスビル建設をはじめとした主な投資の是非を判断すること、といった機能も担っている。

このように、特に重要な判断事項については中央組織銀行が関与することによって、不適切な判断をしないように中央組織銀行の影響力を確保している。

3. 相互保証システム

オランダ監督当局が、ラボバンク・グループを一グループと捉えることを可能にしているのは、グループ内で相互保証システムが機能しているからである。

というのも、ラボバンク・グループでは、

グループ内の金融機関のいずれかが資金不足に陥った際には、互いに資金面の融通を協力しあう仕組みが取られており、破綻リスクが最小限に抑えられているからである。

ラボバンク・グループの相互保証は2段階のシステムとなっている。第1段階ではまず、資金不足に陥った地方銀行を、その他の全地方銀行が資金の融通をすることによって支援する。そして、第1段階の対応では解決に至らなかった場合、第2段階として地方銀行以外のグループ会社、具体的にはラボバンク・ネダーランドおよび一部の専門子会社および関連会社も交えた支援を行う仕組みとなっている¹⁸。

こうしたグループ内の相互保証システムを機能させることによって、グループ内の会社が破綻するリスクを最小限にとどめている。

グループ内における日々の流動性についても、ラボバンク・ネダーランドが責任を持って確保している。具体的には、ある地方銀行に余剰資金がある場合には、ラボバンク・ネダーランドを経由して資金が不足している地方銀行に資金面の融通がなされる。

グループ全体として資金調達が必要な場合には、ラボバンク・ネダーランドが資金を調達するため、各地方銀行が外部からの資金調達で頭を悩ます必要はない。

V. わが国への示唆

以上見てきたように、ラボバンク・グループは傘下の協同組織地方銀行の独立性を保つ一方で、グループとしての統一感を出すための工夫も随所に施す独自のビジネス・モデルを採用している。大手金融機関の鎧をかぶりながらも、その実態は地域密着型金融機関としての性質を最大限活かそうとするスタンスである。

わが国においても、M&A や提携などを通じた地域金融機関の再編後の姿が注目されて

いるが、一つの方法として、分権化と集権化を同時に追求するラボバンク・グループの仕組みも一考に値するのではないだろうか。

ラボバンク・グループでは、顧客の属性や地域性を最も良く理解している各地方銀行が、顧客への対面サービスや販売に特化することで、その強みを最大限に活かす。一方の中央組織銀行は、傘下の各地方銀行が各地域で業務を円滑に進められるよう、IT システムの提供をはじめとした様々な助言・支援を行っている。グループとして必要な資金調達も、中央組織銀行が行うため、文字通り地域金融機関は、地元の個人や企業に対するサービスに集中できる環境が整っているわけである。

例えば、地方銀行グループ A と地方銀行グループ B とが合併するケースを検討する場合、ラボバンクの仕組みを取り入れれば、顧客が対面する地方銀行は合併前と変わらないため、地方銀行のブランドについている顧客も安心して取引関係を継続できる。対する銀行側も、独立した形を維持できることから、従業員のインセンティブの確保にもつながろう。そのうえで、共通化できる資源は共通化すれば、効率化を図ることも可能になる。

今後のわが国における地域金融機関再編のやり方が注目されよう。

¹ 大手金融機関による国内市場の寡占が進んでいない事例としては、スペインの地域金融機関である貯蓄銀行がある。スペイン貯蓄銀行の実態に関して詳しくは、林宏美「地域金融機関として健闘するスペイン貯蓄銀行」『資本市場クォーターリー』2006年夏号参照。また、支店への権限委譲による分権化経営の事例としては、濱田隆徳・岩井浩一「スペイン・ハンデルスバンク「支店こそが銀行」：分権化経営からの示唆」『資本市場クォーターリー』2006年秋号参照。

² ユトレヒトを中心とする北部は公式には宗教的に中立のスタンスをとっていたものの、実際にはプロテスタントであったのに対し、アイントホーフェンを中心とした南部はカトリックであった。また、北部はローカル・レベルで自由な経営が来ていたのに対し、南部ではより中央集権的な経

営が行われていた。

- ³ 北部と南部の統合に至った背景には、宗教やイデオロギーの違いが薄れてきたこと、オランダ銀行セクターでの統合が促されていたこと、などが挙げられる。
- ⁴ 協同組織地方銀行の数は 2006 年 6 月 30 日現在の数字。
- ⁵ ラボバンク・ネダーランドは、ラボバンク・グループの中央銀行と位置づけられているが、国レベルの中央銀行（オランダ中央銀行）との混乱を避けるため、本稿ではラボバンク・ネダーランドを「中央組織銀行」と記した。
- ⁶ 会合では、外部の専門家も交えた議論が行われた。なお、地方銀行が統合するかどうかは、当事者の銀行同士が統合案を作成し、ラボバンク・ネダーランドが許可を出す仕組みである。
- ⁷ ヒアリング調査に基づく。
- ⁸ ラボバンク・ネダーランドが提供するウェブサイトに加えて、地方銀行レベルでも独自のウェブサイトを立ち上げている。地方銀行のウェブサイトでは、営業時間、取り扱い金融商品及びサービスの紹介、地元情報など、当該地方銀行との取引をする（しようとする）顧客にとって便利な情報を提示している。なお、金融商品の購入・売却など、資金移動を伴う部分に関しては、顧客はすべてラボバンク・ネダーランドが提供するウェブサイトを利用している。
- ⁹ オランダでは、1990 年に法改正が行われたことによって、銀行と保険会社との統合（バンカシュアランス）が可能になった。ちなみに、オランダの大手バンカシュアラーである ING が誕生したのは 1991 年 3 月であった。
- ¹⁰ ラボバンク・グループ以外のプロバイダーが提供する金融商品の取り扱いも一部行っている。
- ¹¹ ラボバンクの協同組織地方銀行へのヒアリングに基づく。
- ¹² 出所は Rabobank Group, “Annual Sustainability Report 2005”
- ¹³ コミュニティへの協同組織配当とは別に、会員である個人に対しても、何らかの会員向けベネフィット・システムを導入することの是非については、最近数年間にわたって議論がなされた。2005 年 12 月に下された最終的な結論では、主要な顧客に対しては、特別待遇のバンキング・サービス、保険や住宅ローンなどの金融商品提供などによって、還元することになった。
- ¹⁴ 年金および保険の監督機関であった年金・保険監督機構(PVK)が 2004 年 10 月、中央銀行でありかつ銀行の監督機関でもあるオランダ中央銀行 (De Nederlandsche Bank) に統合された結果、今日では DNB がオランダにおけるすべての金融機関の監督を行っている。
- ¹⁵ オランダ中央銀行 (DNB) は、ABN アムロ、ING、ラボバンク、SNS、フォルティスの 5 金融機関を監督する専門部署を設けている。これは、デフォルトが発生する確率、或いは万が一デフォルトが

発生した場合に金融システムへの影響が大きいと想定される金融機関への監督により力を入れる動きである。

- ¹⁶ 各地方銀行には、クレジット・リスク・オフィサー（CRO）が配置されているが、この CRO のクオリティに関しては、ラボバンク・ネダーランドのグループ・リスク・ファンクションがモニタリングしている。
- ¹⁷ ヒアリング調査によれば、中央組織銀行は、地方銀行の経営者を解雇する権限も有している、とのことである。
- ¹⁸ 第 2 段階の相互保証については、1992 年信用システム監督法(Wet toezicht kredietwezen 1992)第 12 条において規定されている。ラボバンクの相互保証システムの参加企業は、協同組織地方銀行全行、ラボバンク・ネダーランド、ラボヒポテイクバンク、ライファイゼンヒポテイクバンク、シュレトレン、デ・ラーヘ・ランデン・インターナショナル BV、デ・ラーヘ・ランデン・トレード・ファイナンス BV、デ・ラーヘ・ランデン・フィナンシャル・サービス BV である。また、ラボバンク・インターナショナルは、中央組織銀行であるラボバンク・ネダーランドの一部門に相当することから、その傘下にある店舗についても、相互保証システムが適用される。なお、ロベコや FGH 銀行などには適用されない。