

2012年3月7日

研究員レポート：EUの農業・農村・環境シリーズ 第20回

(社) JC 総研 基礎研究部 客員研究員 和泉真理

第20回 JC 総研欧州研修報告4： 我が道を貫くドイツの協同組合銀行

欧州研修が行われた2011年10月は、ヨーロッパでは正に欧州経済危機の渦中にあり、大手金融機関の「デクシア」が経営破綻に陥った直後であった。現地のテレビは、ギリシャなどでのデモの様子を連日放映していた。しかし、ドイツのライン川中流に位置し、ケルン大聖堂で有名なケルン市に根ざした協同組合銀行であるケルナーバンクのホルベーター理事は、「我々はリスクの少ない堅実な経営をしており、ギリシャやイタリアの金融危機の影響はほとんどない」と胸を張った。ケルナーバンクの「協同組合精神に基づき我が道を貫く」経営の一端を紹介したい。



ケルン市の中心にそびえる市のシンボル「大聖堂」

1 ドイツの協同組合銀行とケルナーバンク

ケルン市に展開する協同組合銀行のケルナーバンクは、150年前に、市の中小の手工業者達が自らの金融機関として作ったものだ。当時、手工業者達は銀行から融資を受けることができず、そこで自ら銀行を作り、自らの資金を貯めておくためにケルナーバンクを設立したという歴史を持つ。

組合員が1人1票を持って所有し、組合員のためのサービスを目的とする協同組合銀行は、欧州では大きなシェアを持つ。欧州協同組合銀行協会（EACB）によれば、ヨーロッパには4,000の協同組合銀行があり、1億7,600万人の顧客、5,000万人の組合員を持ち、事業量はヨーロッパの金融市場の20%を占める。EACBのメンバーにはフランスのクレディ・アグリコルやオランダのラボバンクといった、世界的にみても大きな銀行も入っている。

ドイツは、その協同組合銀行の発祥の地である。全国信用協同組合連合会のホームページによれば、19世紀中頃に協同組合銀行ができるまでの



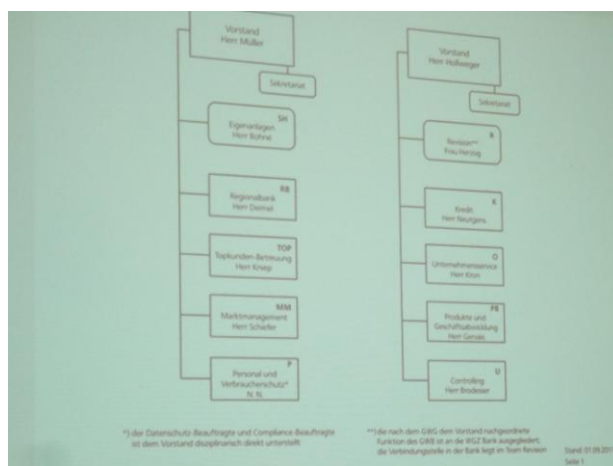
ケルナーバンク本店の外観

ドイツでは、「銀行は富裕層である資本家のみを顧客としていたため、庶民は銀行取引から疎外され、生活に必要な資金を、高い利率で金銭を貸し付ける「高利貸し」に頼らざるを得ない状況となり、その結果さらに窮乏するという悪循環に陥っていた。このような中、庶民が協同で（お互いに、心と力をあわせ、助け合って）、銀行や『高利貸し』に替わる『自分たち』の金融機関を設立する意識が高まり、都市部ではヘルマン・シュルツェ・デーリチュが、農村部ではフリードリッヒ・ウィルヘルム・ライファイゼンが世界で初めての信用組合を設立した。このため、シュルツェは『ドイツ市街地信用組合の父』、ライファイゼンは『ドイツ農村信用組合の父』と呼ばれている」。ケルナーバンクは、ライファイゼン系列の協同組合銀行である。

ホルベーター理事によれば、ドイツには現在 2,000 の銀行があるが、そのうち 1,138 行が協同組合銀行だそうだ。協同組合銀行全体で 16 万人を雇用し、組合員数は 400 万人、顧客数は 1,670 万人である。ドイツの人口 8,000 万人に対する 1,670 万人の顧客という規模は、その大きな影響力を物語っている。

2 ケルナーバンクの組織と事業

ケルナーバンクはケルン市内では最大の銀行であり、組合員は 3 万 4,000 人、顧客数は 9 万人、総資産額 18 億ユーロ、預金総額は 13 億ユーロとなっている。現在の組合員への配当率は 4.5%。利子率は 1% だそうだ。行員数は 450 人で、ケルン市に 31 支店と 1 台の移動支店を持つ。移動支店は日本の移動式図書館のような外観の車両による店舗で、普通の支店と同じ機能を果たし、アドバイスもすればお金の出し入れもできる。



2 人の理事の下の業務分担が示された
ケルナーバンクの組織図

ケルナーバンクの組織は、ミュラー理事とホルベーター理事の 2 人の下に事業／顧客対応ラインと、管理、IT、組織運営などの非事業ラインがあり、ホルベーター理事は後者を担当している。

ホルベーター理事が説明の最初から最後まで強調したのは、ケルナーバンクは儲けではなく組合員の満足度を向上するためであるということである。これについて、ホルベーター理事は、ケル

ナーバンクの存在意義は以下の 5 点に集約されると語った。

- (1) 「協同組合銀行は故郷である」。ドイツ銀行は世界中にあるが、ケルナーバンクはケルンに生まれ、ケルンに存在する。「私たちの故郷」としてのつながりの中にある。
- (2) 「協同組合銀行は密接な存在である」。ケルナーバンクの支店は顧客の近くに存在している。
- (3) 「協同組合銀行は安らげる場所である」。財政危機とは関係ない。どんな

世界の危機が来ても安心していられる。なぜなら、ケルナーバンクはビジネスをこの地域だけでやっており、その外にある世界とは関係がない。

(4)「協同組合銀行は永続する。」ケルナーバンクの事業はそんなに儲かるわけではない。しかし、これまで150年間存続してきたように、150年後もケルナーバンクが存続していることを目的としている。木が倒れてもまた若木が生えてくる森のような存在を目指す。自分たちが十分に生きていけるだけ儲け、それを皆で分ける。大きなリスクを望まず、常に中庸を目指す。

(5)「協同組合銀行は世界中に広がる」。例えばインドの協同組合銀行がノーベル平和賞をもらった。全世界で8億人が協同組合銀行を組織している。

組合員に満足度を与えるために、ケルナーバンクは銀行業務でもそれ以外でも様々な組合員サービスを提供している。例えば、現在ケルン市界隈に31カ所もある支店の数について、ホルベーター理事は、「組合員サービスを考えれば支店を減らすことはできない。むしろ良い場所があれば2つぐらい増やすかもしれない」と説明した。60歳以上の組合員を対象に、1ヶ月に1度お金を届けるサービスも行っている。

銀行業務以外のサービスとして、年4回組合員向けに雑誌を発行している他、組合員限定の様々な催し物を企画している。例えば、サッカー観戦、動物園への招待、館長自らが説明してくれる博物館ツアー、若い組合員用のディスコパーティーなどである。介護に関する各種サービスについてアドバイスするようなサービスもある。銀行業務をするのではなく、組合員のファミリーとして色々な取り組みを行っているという。組合員の満足度については、毎年組合員にアンケートをとって専門機関に分析を依頼し、常に把握に努めている。

このような「儲けより満足度」という考え方を行員にどう教育しているのかという我々からの質問に対し、ホルベーター理事は、「我々には3つの目標がある。(1)



ケルナーバンクの支店の分布を説明するホルベーター理事

顧客は組合員である、(2) 組合員の満足度を高めることが目標、(3) 毎年より一層高い満足度を目指す。行員はこの目標を達成するためにどうしたら良いのか考える。大事なのは、各行員がそれぞれの立場でどうしたらそれを達成できるか考えることだ。顧客の満足度を高めることについて、我々はドイツ銀行とは違うのだということを常に頭に置いている」と応じた。

ケルナーバンクの組合員になるには、現在は 25 ユーロを預ければ口座を作ることができ、口座ができれば自動的に組合員になってケルナーバンクの経営に参画するための 1 票を持てるとの説明であった。しかし、我々の通訳をしてくれた日本人女性によれば、ケルナーバンクは古くからケルン市に根付いた組合員のための銀行というイメージを持たれており、一般的な銀行よりも敷居の高さを感じるようだ。

3 永続する経営を目指して

2008 年の金融危機の際、協同組合銀行のダメージが少なかったことについては、ヨーロッパ協同組合本部のニーダーランダー事務局長からも説明を受けた(当シリーズ第 17 回「JC 総研欧州研修報告：ヨーロッパ協同組合本部」を参照されたい)。これについてホルベーター理事は、「我々はリスクを負ってまで利益を追求しない。どんな小さなリスクも自分達を危うくする可能性があると思っている」とのことで、貸し付け最大枠を 500 万ユーロ(約 5 億円)に設定するなど、リスクを減らすような経営を行っている。資金の調達は、ケルン市の個人や手工業者からが主体であり、貸付け先もケルン市の手工業者や個人である。ケルナーバンクの自己資本比率は 13%である。国際資金調達の必要がないから、国際会計基準は導入していない。預金の残りはドイツ国債に投資し、少し欧州内にも投資している。あとは不動産に対して投資はするが、規模は小さい。

このような安定経営を続けているケルナーバンクだが、ドイツ国内の協同組合銀行が全て同じようなやり方で経営を行っているわけではなく、経営が上手く行っていない協同組合銀行もあるようだ。また、ケルナーバンクの健全経営を支えているのは、人口ではドイツ国内で 4 番目のケルン市と、その周辺 200km 圏内に広がるルール工業地帯というドイツ最大の工業地帯である。ヨーロッパ最大の人口密集地域であり、人口は流入を続けているようだ。ホルベーター理

事は「ケルン経済の将来については明るいと思う」と語り、そのことはケルナーバンクの将来の明るさにもつながっている。

しかし、金融危機においては強さを発揮した協同組合銀行だが、現在世界に広がっている経済危機においては、顧客である中小企業の経営悪化や個人の年金収入減退などを招き、そのことが協同組合銀行の経営を圧迫している。過去の第2次世界大戦や東西ドイツの統合といった大きな変動を乗り越えてきたケルナーバンクが、この逆風に立ち向かい、ケルン市民のための協同組合銀行として今後も「ドイツ銀行とは違う」存在であり続けることを期待する。

最後に、ホルペーガー理事による協同組合の存在意義を再び紹介したい。日頃から協同組合活動に関わっている研修参加者全員の心に染みた言葉だった。

協同組合は故郷である
協同組合は密接な存在である
協同組合は安らげる場所である
協同組合は永続する
協同組合は世界中に広がる



ケルン市近郊の農家