



フランスの協同組織金融

－ 機構面から見るクレディ・アグリコル・グループとその全体像 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主席研究員

平岡 芳博

(キーワード) クレディ・アグリコル、協同組合、協同組織、ユニバーサルバンキング、ガバナンス

(視 点)

欧州におけるフランス金融機関のプレゼンスは高く、総資産規模ランキングでは、トップテンのうち5席をフランスの金融機関(グループ)が占める。うち3つは協同組織金融機関で、その筆頭がクレディ・アグリコル・グループ(欧州全体で3位、フランス国内で2位)とされる。

フランスの金融機関は業態上「商業銀行」「相互・協同組合銀行」「市町村信用金庫」等に分類されるが、クレディ・アグリコル・グループに関しては、中央機関であるクレディ・アグリコルの株式会社化と、その金融コングロマリットのな発展経緯、さらには規模の大きさ等から、「相互・協同組合銀行」(協同組織金融機関)的な要素が薄まっている印象もある。

この点、これまでに「金融調査情報」で採り上げたイタリアやオランダの協同組織金融機関が、「会員間の平等」「相互扶助」「非営利」といった理念をガバナンスの基本に据えつつ、共通の意思決定メカニズムの下で地域に根差した業務展開を遂げてきたのとは対照的である。

本稿ではクレディ・アグリコル・グループを採り上げ、そのユニバーサルバンキング的な発展も考慮に入れつつ、主に機構面での切り口から、フランスの代表的な協同組織金融機関の現在に至る姿を端的に描いてみたい。

(要 旨)

- 現在のクレディ・アグリコル・グループは、沿革的にはフランス国内に広がる「ローカル金庫」群と「地域金庫」ならびに中央機関の三層構造で長く地域金融を展開してきた。
- 中央機関(クレディ・アグリコル)の株式会社化(2001年)の前後からは、その子会社等によるユニバーサルバンキング業務を展開しているが、グループ内相互保証の存在などを通じ、全体としてはここまで一体性のあるグループ経営が続いていると言えよう。
- ユニバーサルバンキング業務のさらなる発展が期待される中、今後は特にガバナンス面において、地域金庫を中心とした協同組織的な運営と、クレディ・アグリコルを結節点とする株式会社的な部分をどのように整合・発展させていくかが注目される。

1. 欧州・フランスの銀行セクターにおけるクレディ・アグリコル・グループの立ち位置

図表1は、S&P Global Market Intelligence 社が2023年4月に公表した“欧州50大銀行”のランキング（総資産ベース）から、上位12位までを示したものである。

欧州におけるフランス金融機関のプレゼンスは高く^(注1)、トップテンのうち5席をフランスの金融機関（グループ）が占めている。うち3つは協同組織金融機関で、その筆頭がクレディ・アグリコル・グループ（欧州で3位、フランス国内で2位）である。

図表1 欧州の上位銀行ランキング

(10億ユーロ)			
	金融機関（グループ）名	本店所在国	総資産
1	HSBCホールディングスPLC	英国	2,680.72
2	BNPパリバ SA	フランス	2,666.38
3	✓ クレディ・アグリコル・グループ	フランス	2,379.12
4	バンコ・サンタンデール SA	スペイン	1,734.66
5	パークレイズ PLC	英国	1,706.57
6	UBSグループ AG	スイス	1,571.05
7	✓ グループBPCE	フランス	1,531.13
8	ソシエテ・ジェネラル SA	フランス	1,486.82
9	ドイチェ・バンク AG	ドイツ	1,336.79
10	✓ クレディ・ミュチュエル・グループ	フランス	1,105.10
11	ロイズ・バンキング・グループPLC	英国	989.68
12	インターザ・サンパオロ SpA	イタリア	975.68

※ 二重線で囲った行がフランスの金融機関（うち✓印は協同組織金融機関）

※ 総資産は、2023年4月14日時点におけるS&P Global社の認識値

(備考) S&P Global Market Intelligence社 “Europe's 50 largest banks by assets, 2023”

2. クレディ・アグリコル・グループの組織構造

図表2は、クレディ・アグリコル・グループの組織構造（2022年12月現在）を図式化したものである。

なお、株式会社 (Société Anonyme) である「クレディ・アグリコル S.A.」はユーロネクスト・パリ市場に上場しており、その子会社等（ユニバーサルバンキング的な業務を展開）を連結対

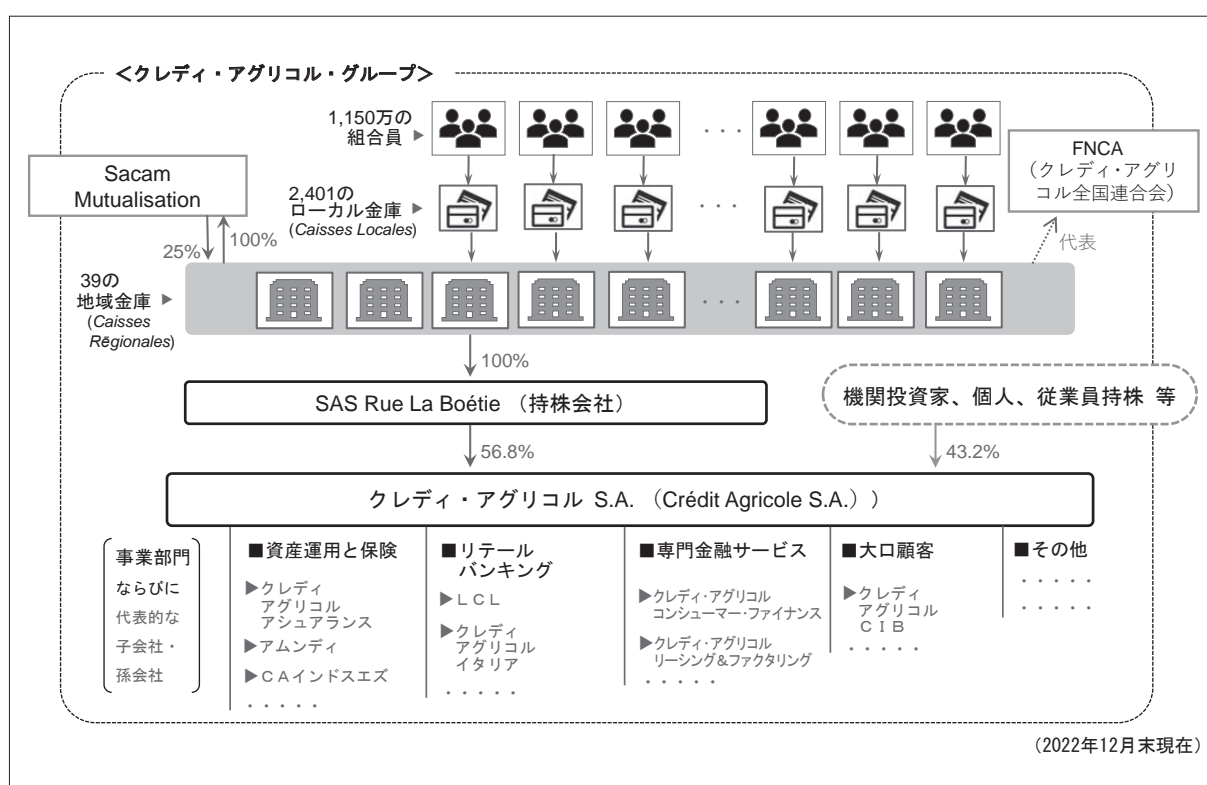
(注)1. 欧州中央銀行 (ECB) が直接監督する“重要な金融機関” (significant institutions) の総資産を国別に積算すると、フランスは全体の34%と最大割合を占める。(“The French banking and insurance market in figures 2021” (ACPR (フランスの金融監督当局)))

象とした決算が開示されているが、(図の上部に示す)「ローカル金庫」群 (Caisses Locales) ならびに複数の「地域金庫」(Caisses Régionales) までレンジを広げた領域を「クレディ・アグリコル・グループ」とし、グループ全体の連結決算についても損益面を中心に開示がなされている。

クレディ・アグリコル・グループ全体から見れば、クレディ・アグリコル S.A. が一つの結節点となって地域金融の領域とユニバーサルバンキング的な領域を形成していると理解される。

以下、クレディ・アグリコル・グループを、(1) 地域金融に関わる組織と (2) ユニバーサルバンキング的な業務展開に関わる組織の順に、出資関係や機能に即して概説する。

図表2 クレディ・アグリコル・グループの組織構造



(備考) クレディ・アグリコルS.A.のアンニュアルレポート記載内容等を基に作成

(1) 地域金融に関わる組織

クレディ・アグリコル・グループのうち地域金融に関わる組織は、① 2,401の「ローカル金庫」群 (Caisses Locales)、② 39の「地域金庫」(Caisses Régionales)、③「クレディ・アグリコル S.A.」に当たり、協同組織金融機関の文脈に即していえば、これらが“三層構造”を構成している。各組織の属性と役割は以下のとおりである。

① ローカル金庫 (Caisses Locales) :

グループの地域金融事業に関わる第一層の協同組合 (société coopérative)。各地区の顧客基盤形成のほか、地域金庫 (その資本の大部分をローカル金庫が保有) の役員選出母体の役割等を果たしている。金融商品の媒介や案件審査に一定範囲で関わるが、与信業務自体は行わない。

② 地域金庫 (Caisses Régionales) :

本支店を通じて銀行業務を展開する第二層の協同組合である。
リテール・バンキング市場におけるプレゼンスは高く、国内家計部門にかかる預金受入ならびに信用供与のシェアは、それぞれ24%・23.9%を占める^(注2)。

③ クレディ・アグリコルS.A. (Crédit Agricole S.A.)

クレディ・アグリコル S.A. は、グループの地域金融事業の系統中央機関である。
元々、農業省の部局の再編成を通じて設立されたクレディ・アグリコル全国金庫 (Caisse Nationale de Crédit Agricole: CNCA) が、1988年の相互会社化を経て株式会社クレディ・アグリコル S.A. となったもの。

2022年12月末時点の資本関係は、地域金庫による (持株会社を通じた) 保有が56.8%、それ以外の株主 (機関投資家・個人・従業員持株など) による保有が43.2%となっている。

中央機関としてのクレディ・アグリコル S.A. の役割は、次のように整理される。

- (a) クレディ・アグリコル・ネットワーク (クレディ・アグリコル S.A. 自体、ローカル金庫、地域金庫、クレディ・アグリコル CIBを含むとされる) の各メンバーならびにネットワーク全体が十分な流動性と支払能力を維持するために必要なあらゆる措置の実行 (フランス通貨金融法典 L.511-31条に規定する法定金融支援)
- (b) 地域金庫に関するリファイナンス、監督、フランス規制当局への報告

なお、グループ内の保証関係については、(a) の法定保証に加え、各地域金庫とクレディ・アグリコル S.A. が約定した相互連帯保証も別途存在する。これらを通じて、地域金庫やクレディ・アグリコル S.A. といった個別の組織が、信用力の上では極めて一体性の高い運営がなされてきたと言える。

(注)2. 数値は、クレディ・アグリコル S.A. 「アニュアル・レポート 2022」(5 ページ) より、2022年12月時点。

(2) ユニバーサルバンキング的な業務展開に関わる組織

① 業容等

図表3は、クレディ・アグリコル・グループの2022年度の部門別収益（ユニバーサルバンキング的な事業に地域金融を加えた「クレディ・アグリコル・グループ」全体ベース）である。

ユニバーサルバンキング的な業務の多様化が進んでいるとはいえ、クレディ・アグリコル・グループで見れば、伝統的な地域金融の収益が全体の約3分の1を占めており、顧客基盤のベースとしての役割も考え併せれば、グループにおいて地域金融部門の果たしている役割は依然として軽視できない水準にある。

加えて、2022年12月時点のCET1レシオも「クレディ・アグリコル S.A.」において11.2%であるのに対し、「クレディ・アグリコル・グループ」全体ではこれを上回る17.6%になっている（いずれも2023年2月23日プレスリリース）など、資本の厚みにおいても地域金融部門の寄与度は高い。

図表3 クレディ・アグリコル・グループの部門別収益（2022年度）

事業部門	地域金融	資産運用 と保険	国内 リテール バンキング	国外 リテール バンキング	専門金融 サービス	大口顧客	その他	<合計>
収益（百万ユーロ）	14,188	6,902	3,851	3,373	2,782	7,012	55	38,162
（構成割合（%））	(37.2)	(18.1)	(10.1)	(8.8)	(7.3)	(18.4)	(0.1)	(100.0)

（備考）クレディ・アグリコル S.A. 2023年2月23日プレスリリース“Fourth quarter and full-year 2022”を基に作成。

② クレディ・アグリコル S.A. の取締役構成

クレディ・アグリコル S.A. の定款が定める構成人数は次のとおりである。

- (a) 株主総会で選任される取締役（3名以上18名以下）
- (b) 農業専門組織を代表して選任される取締役（1名）
- (c) 従業員を代表して選任される取締役（1名または2名）
- (d) 従業員株主を代表する取締役（株主からの提案を受けて株主総会で選任される1名）

なお、現任の取締役中、上記(a)に当たる18名中10名が地域金庫の代表者（会長）である^(注3)。

(注)3. 取締役の過半を地域金庫の代表者が占めることについては、2001年時点において地域金庫とCNCA（クレディ・アグリコル S.A.の前身）との間で方向性が策定されていたことが確認される旨、クレディ・アグリコル S.A.の有価証券報告書（Universal Registration Document 2022）で触れられている（同報告書159ページ）。

3. ユニバーサルバンキング化の進展

図表4は、最初の“sociétés de crédit agricole”（農業従事者向け信用組合）設立認可（1894年）以降のクレディ・アグリコル・グループの動きを年表化したものである。

クレディ・アグリコル S.A.（旧 CNCA）が、2001年の株式公開と相前後してユニバーサルバンキング化（グループとしては金融コングロマリット化）に舵を切ったことが窺われる。

図表4 クレディ・アグリコル・グループを巡る主な系譜

金融制度・グループ体制に係る動き		事業内容その他に係る動き
● 最初の“sociétés de crédit agricole”（農業従事者向け信用組合）設立認可（1894）	1890	
● 農業従事者向け信用組合を“Crédit Agricole Regional Banks”としてグループ化する法律（1899）	1900	
	
● 公的機関としての“Office National du Crédit Agricole”創設（1920）後に“Caisse Nationale de Crédit Agricole”（クレディ・アグリコル全国金庫“CNCA”）に改称（1926）	1920	
	
● “Fédération Nationale du Crédit Agricole”（クレディ・アグリコル全国連合会“FNCA”）創設（1945）	1940	
	
● 銀行法施行（1984）	1980	
● CNCAを相互会社として再編する法律（1988）	1990	
● その後、株式会社（ソシエテ・アノニム）に		
● クレディ・リヨネ株式の取得（1999）		
● CNCAを株式会社化し（“Crédit Agricole S.A.”）株式公開（2001）		
	
	2020	
		● バンク・インドスエズの買収（1996）
		● クレディ・リヨネの買収（2003）
		● インターザ銀行（イタリア）の202支店、エンポリキ銀行（ギリシア）等の買収（2006）
		● クレディ・アグリコルAMとソシエテ・ジェネラルAMの合併によるアムンディ設立（2009）
		● クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンス、クレディ・アグリコル・リース&ファクタリングの設立（2010）
		● エンポリキ・グループ等の売却（2013）
		● アムンディの新規株式公開（2015）
		● グループの資本構造の簡素化（2016）

（備考）クレディ・アグリコルS.A.のアンニュアルレポート記載内容等を基に作成

欧州で2011年ごろに深刻化した、いわゆる「欧州債務危機」の影響を被った金融機関が少ない中、クレディ・アグリコル・グループが受けた影響は相対的に少なかったとされるが、その過程にあって同グループは“選択と集中”を交えつつ業務ポートフォリオの構築を進めてきた。

4. おわりに

「金融調査情報2023-2」で見たオランダのラボバンクグループは、欧州債務危機等を経た諸環境の変化（監督規制の厳格化など）を踏まえ、組織統合の途を選んだ（2016年1月に地域ラボバンク106行とラボバンク・ネダーランドが協同組合組織のまま合併）。いわば、地域協同銀行と中央機関が進めてきた極めて一体性の高い運営を、組織面からも確実なものにするア

アプローチを採ったことになる。

これに対し、クレディ・アグリコル・グループでは、グループ内の相互保証や中央機関の取締役体制など、一体的な運営の補助装置をまともなまま資本市場の住人となることで、自由度と発展性の高い業務を指向した。

“株式会社クレディ・アグリコル”に対しては、「地域金庫の意向が強く働く仕組みゆえ一般株主からのガバナンスが利かせにくい」点など、資本の論理に立った様々な論点があり得ることは容易に想像される。これらは、今現在グループの信用力を収益面・資本面でサポートしている地域金融部門のプレゼンスが相対的に低下したときに、より注目を集める可能性がある。

グループとしての発展に向け、特にガバナンス面において協同組織的な部分と株式会社的な部分を今後どのように整合させていくかについては、協同組織の発展のあり方という観点からも注目される。

〈参考文献等〉

ACPR. [2022]. “The French banking and insurance market in figures 2021”
https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20221219_rapport_chiffres_2021_anglais.pdf

Richez-Battesti, N. & Leseul, G. [2016]. “Cooperative Banks in France: Emergence, Mutations and Issues,”
Credit Cooperative Institutions in European Countries, Springer.

S&P Global Market Intelligence. [2023]. “Europe’s 50 largest banks by assets, 2023”
<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/research/europes-50-largest-banks-by-assets-2023>

Credit Agricoleウェブサイトより

- ・ “investor”向けページ
<https://www.credit-agricole.com/en/finance>
- ・ Press Release - Fourth quarter and full year results 2022
<https://www.credit-agricole.com/en/pdfPreview/196805>
- ・ CRÉDIT AGRICOLE S.A. - Universal Registration Document 2022
<https://www.credit-agricole.com/en/pdfPreview/197620>

神山哲也 [2014] 「フランスにみる協同組合金融機関改革－クレディ・アグリコルの事例－」『野村資本市場クォーターリー』2014 Autumn

井上有弘 [2008] 「欧州協同組合銀行グループの経営展開－再編による効率化を経て『製販分離』の国際展開へ－」『信金中金月報』2008年3月号