

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****2023-2****(2023. 5. 2)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp>

オランダの協同組織金融

ーラボバンクのガバナンス改革（2016年1月の組織統合）とその背景

視 点

欧州の協同組織金融機関は、「会員間の平等」「相互扶助」「非営利」といった共通の理念をガバナンスの基本に据えつつ、それぞれの組織体制や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が、近年においては欧州債務危機等もあり、ガバナンスの見直しを経験した金融機関も少なくない。

本稿では、イタリアの協同組織金融のガバナンスについて述べた昨年12月のレポート（金融調査情報2022-14）に引き続き、欧州の協同組織金融機関の中からオランダのラボバンク・グループを採り上げ、そのガバナンスの枠組みや、近年のガバナンス改革の内容・背景等を紹介する。

要 旨

- ラボバンク・グループは、19世紀末、ドイツのライフアイゼン協同銀行運動の流れを汲んでオランダの農村地域に設立された地域協同銀行をその端緒とする。
- 早い時期に中央機関（現在のラボバンクに至る）が設立され、地域協同銀行と中央機関という二層構造の下で、組織上は一体ではないが実態上は極めて一体性の高い運営が長く続いてきた。
- 一方で、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、二層構造から来る組織間のコミュニケーション不足や認識の温度差等がガバナンス上のウィーク・リンクとなり得ることが認識されはじめ、グループの「ガバナンス委員会」における集中的な審議を経て、2016年1月の組織統合（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）へとつながった。

キーワード オランダ、協同組合、協同組織金融、ラボバンク、会員間の平等、相互扶助、非営利、ガバナンス

目次

はじめに

1. ラボバンク・グループの概要
 - (1) オランダの銀行セクターとラボバンクの立ち位置
 - (2) ラボバンクの沿革と組織形態
2. ラボバンク・グループのガバナンス形態
 - (1) オランダの協同組合法制
 - (2) ラボバンク・グループの意思決定プラットフォーム等
3. 節目のグループ内討議（1995-1997年、2014-2015年）
 - (1) 協同組合型モデルに関する検討会（1995-1997年）
 - (2) ガバナンスに関する検討会（2014-2015年）
4. 討議結果を踏まえた組織再編等

おわりに

はじめに

本稿は、イタリアの協同組織金融について述べた昨年12月のレポート（金融調査情報2022-14）に続き、欧州の協同組織金融機関の中からオランダのラボバンク・グループを採り上げ、そのガバナンスの枠組みや、近年のガバナンス改革の内容につき紹介するものである。

「欧州の協同組織金融機関」といえば、「会員間の平等」「相互扶助」「非営利」などをガバナンスの基本に据えつつ、一般に手堅い事業展開を遂げてきた印象があるが、過去10数年を遡れば、欧州債務危機等もあってガバナンスの見直しを経験した金融機関が少なくない。

組織統合という形で2016年にガバナンス改革を実行に移したラボバンク・グループのケースは、106行の地域銀行（協同組合組織）が中央機関（協同組合組織）と合併する内容の組織統合（存続組織は中央機関）であり、外形面においても大掛かりな見直しということになる。

先ごろ国際金融市場では、シリコンバレーバンク（SVB）など一部米銀の破綻によって感応度を増した信用観測が、思いがけない経路とスピードで他の金融機関の信用に波及する様子が目撃された。環境変化を明敏に感じ取ってリスクマネジメントに活かす姿勢と能力を備えることは、金融機関にとってこれまで以上に重要になっているといえよう。引き出しを揃える観点からも、ガバナンス改革の先行事例は参考になるものと思われる。

なお、本稿での論考に当たっては“The Road Towards One Cooperative Rabobank”（協同組織ワン・ラボバンクへの道）と題した約30ページの文書を主な参照先とした。

オランダ Tilburg 大学（経済経営学部）の教授を兼務する Hans Groeneveld 氏（ラボバンク・国際協同組織業務ディレクター）を著者として、ラボバンク（協同組織・ガバナンス業務部：Directorate Cooperative and Governance affairs）の出版物として公表されたこの文書（以下『ワン・ラボバンクへの道』という）には、組織統合までの経

緯が詳述されている。反面、ラボバンク自身の制作物という立ち位置も手伝ってか、同文書には各方面に配慮したと思われる書きぶりも見られた。参照に際してはその行間も眺めるとともに、他文献や開示資料、過去の報道内容にも当たりながら、ラボバンクの組織統合の背景等を探っていきたい。

1. ラボバンク・グループの概要

(1) オランダの銀行セクターとラボバンクの立ち位置

(図表 1) オランダの3大銀行

(2022年度決算。10億ユーロ)

	INGグループ	ラボバンク・グループ	ABNアムロ・グループ
個人向けローン	350	204	151
法人向けローン	279	196	85
その他共 民間向けローン計 (引当等反映前)	642	435	244
総資産	968	629	380
(参考) グローバルランキング -2021年度決算に基づく総資産順位- (S&P Global Market Intelligence 社)	26	44	62

(備考) 各行アニュアル・レポート、オランダ中銀“Data search”、S&P Global Market Intelligence 社
“The world’s 100 largest banks” (2022年4月)を基に作成

オランダの銀行セクターは、上位3大グループが資産規模で全体の約8割を占めるなど、寡占的な市場構成となっている。

3大グループそれぞれの民間向けローン残高と総資産規模(2022年12月)は図表1のとおりである。各グループの業態は、最大手のINGグループと3位のABNアムロ・グループが民間商業銀行、ラボバンク・グループが協同組織金融機関である。

なお、2位のラボバンク・グループの総資産規模は、S&P Global Market Intelligence社が2022年4月に公表したランキング¹によれば、グローバルで44位に位置している。

(2) ラボバンクの沿革と組織形態

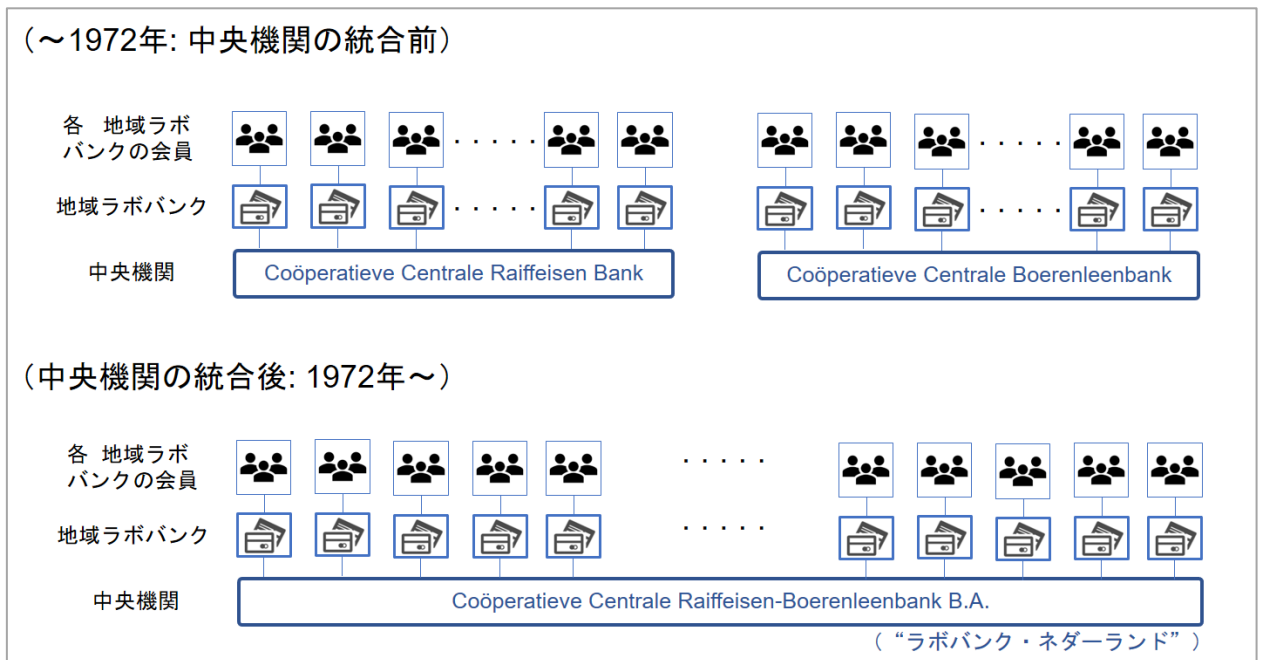
ラボバンク・グループの経営ガバナンスにとって、同グループの沿革と組織形態が密接に関連していることから、以下、この点につき簡単に整理する

ラボバンク・グループは、19世紀末、ドイツのライファイゼン協同銀行運動の流れを汲んでオランダの農村地域に設立された地域協同銀行をその端緒とする。勃興期に当たる1898年には、早くも内部統制の枠組み構築に向けオランダの北部・南部それぞれに中央機関が設立されている²。

¹ “The world’s 100 largest banks, 2022” (2021年度決算数値に基づく総資産ランキング)。

² 北部のCoöperative Centrale Raiffeisen Bank (ライファイゼン協同中央銀行)と南部のCoöperative Centrale Boerenleenbank (協同中央農業銀行)。

(図表 2) 中央機関の統合 (1972 年)



(備考) 『ワン・ラボバンクへの道』の記述内容を基に模式化

2つの中央機関は、74年後の1972年に新設の中央機関に集約され、Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleebankとなった³。中央機関の統合に至った背景につき、『ワン・ラボバンクへの道』は次のような要因を挙げている。

- ① 積み上がった地域協同銀行の行数(1970年代初頭で約1,200)がもたらした地域的・分野的競合と非効率を是正する必要性
- ② 1960年代からの経済成長に伴う資金需要拡大に応えられる資本力構築の必要性
- ③ 社会通念の変化により、北部中央機関(宗教的に中立)と南部中央機関(カトリック系)との間で、理念の違いがかつてほど気にされなくなっていたこと

図表2は、1972年の中央機関統合の前後における主要当事者の位置関係をそれぞれ模式化したものである。

1972年の中央機関統合は、地域に点在する協同銀行⁴を会員とする中央機関が共通化・大規模化されたという意味で1つのエポックと位置づけられる。以降、2016年の組織統

³ 新中央機関の呼称は、旧中央機関それぞれの商号に由来する“Raiffeisen”と“Boerenleen”を取って“Rabobank Nederland”とされた。

⁴ なお、本稿ではこれらの協同銀行を、ラボバンク・グループの英文開示資料における呼称(local Rabobanks)に倣って「地域ラボバンク」と呼ぶことにする。

合まで地域ラボバンクと中央機関の“二層構造”が続くことになる⁵。

中央機関としてのラボバンクは、この「二層構造」の下で以下のような役割を果たすことにより、顧客サービスの充実や業務運営の効率化、信用力の維持・向上といった側面から、地域ラボバンクの営業活動を下支えした。

- ① ラボバンク・グループにおける「銀行の銀行」としての役割（流動性の供給機能など）
- ② 地域ラボバンクのサポート（商品開発、情報通信技術、人材マーケティング等）
- ③ グループ戦略の策定・実施の受任
- ④ 監督当局（1953年から2014年10月まではオランダ中央銀行（DNB）、2014年11月以降は欧州中央銀行（ECB））からの委任に基づく地域ラボバンクの金融監督の実施

なお、④との関連で補足すると、オランダの金融監督法は地域ラボバンクとラボバンクのような相互関係に立つ銀行について規定しており⁶、中央機関のモニタリングを受けている銀行グループについては、一定の条件（債務の相互保証など）を満たした場合にオランダ中央銀行による監督から除外され得る旨を定めている。これにより、地域ラボバンクに対する検査・監督の役割は、2015年までラボバンクが担ってきた。

2. ラボバンク・グループのガバナンス形態

（1）オランダの協同組合法制

地域ラボバンク（中央機関との合併前）も中央機関（ラボバンク）も、組織形態は協同組合である。ここで、オランダ法に定める協同組合の定義や原理原則を、簡単に見ておきたい。

オランダ法において協同組合（coöperatie）は、各種の法人（rechtspersonen）について包括的に定めた「オランダ民法典第2巻」に規定されている。「オランダ民法典第2巻」のうち、「総則」規定や「社団」（verenigingen）に関する規定が（協同組合との関係で別段の定めがない限り）協同組合に適用されることもあり、協同組合について定める条文の数自体はさほど多くない。

その中で、協同組合の形式要件と備えるべき特性について、第53条1項は次のように定めている。

⁵ 「ラボバンク・グループ」の範囲（2015年末まで）は、①地域の協同銀行である「地域ラボバンク」、②中央機関としての「ラボバンク・ネダーランド」、および ③「ラボバンク・ネダーランド」の子会社等とされている。同期間において「地域ラボバンク」と「ラボバンク・ネダーランド」は別法人であるが、決算開示資料等で個別またはトータルとしての「地域ラボバンク」の決算数値が開示された様子はなく、少なくとも近年の年次報告書等では一貫して①②③の連結決算のみ示されている。

なお、2016年1月の組織統合以降の「ラボバンク・グループ」は、（同一法人となった）①②ならびに③である。

⁶ 第3条111項。

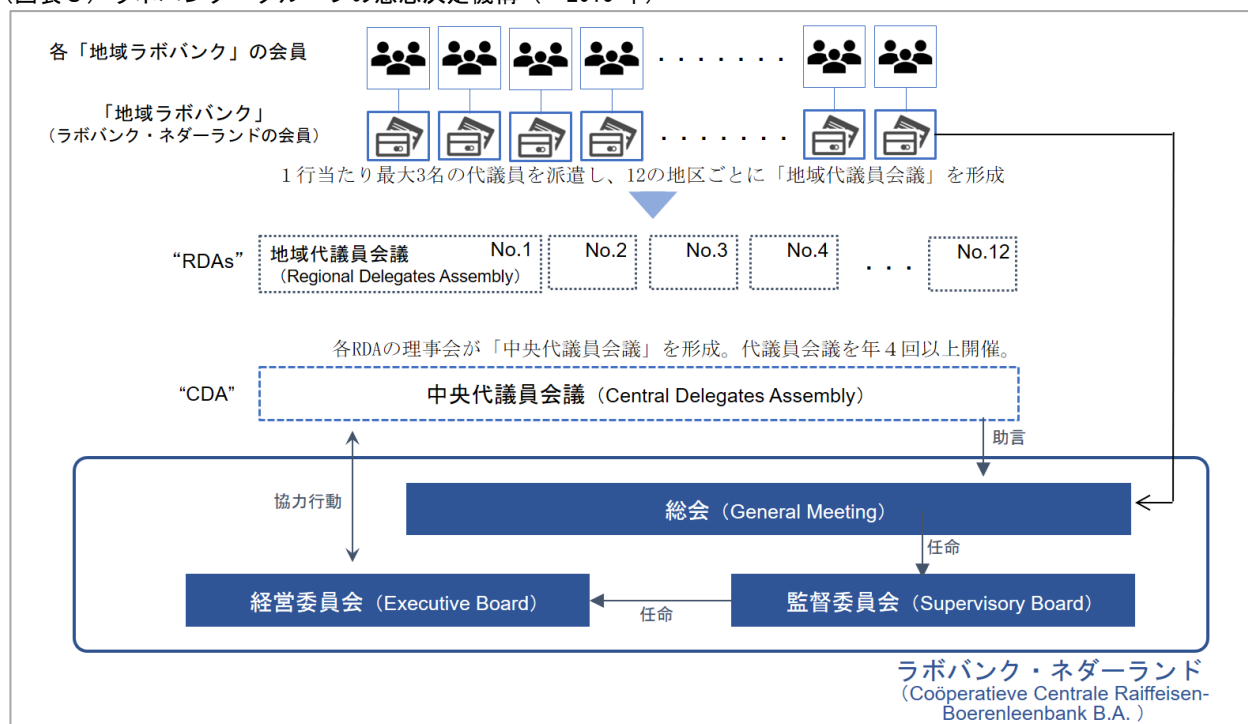
「協同組合とは、公正証書により協同組合として設立された社団をいう。その目的は、定款の定めるところに基づき、組合員の利益のため直接・間接に推進する事業において、組合員との契約（保険契約を除く）関係に基づき、組合員にとって重要な要求を叶えることを目的とするものでなければならない。」

すなわち、オランダにおける協同組合の本質は、組合員との契約に基づき支援関係を継続する点にあるといえる。また、協同組合は、保険契約に関する制限を除き、最終的に組合員の利益となる経済取引を伴う限りにおいて、組合員が希望するあらゆる種類の事業活動を行うことができる⁷。

なお、適切な組織運営を担保するための一助として、協同組合のガバナンス構造に組み込まれることの多い“協同組織性”（「会員間の平等」「相互扶助性（会員の資格要件）」「非営利性」といった装置）については、オランダの場合、立法レベルでは極めて柔軟な定め方がなされるなど、個々の協同組合にとって自由度の高い制度設計が可能な建付けとなっている⁸。

（２）ラボバンク・グループの意思決定プラットフォーム等

（図表３）ラボバンク・グループの意思決定機構（～2015年）



（備考）Van Dooren, I. & Van Ijperenburg, J. [2009]、アニュアル・レポート 2014、同 2015 の記述内容を参考に作成

⁷ Sangen, Ger van der [2021] 6 ページ。

⁸ 一例として、「オランダ民法典第 2 巻」38 条 1 項は、総会での議決権につき「1 人 1 票」の原則を定める一方で、定款により「特定の会員に 1 票以上の議決権を与えることができる」旨を規定している。

図表3は、組織統合（2016年1月）前のラボバンク・グループの意思決定機構を模式化したものである⁹。図表中、数値にわたる部分は2014年末時点の実績値である。

特徴的なのは、ラボバンク・グループの多層的な構成を反映して、地域ラボバンクとラボバンクの合意形成・意思統一を図るための組織（「地域代議員会議」（“RDA”）や「中央代議員会議」（“CDA”））が中間に置かれていることである。

“ラボバンク議会”¹⁰とも“経営委員会（Executive Board）のスパーリングパートナー”¹¹とも称された「中央代議員会議」の場で、代議員は地域ラボバンク（および会員）の利益を代表する立場から、ラボバンクが策定する戦略的枠組みや予算等を議論した。しかし、実態上「中央代議員会議」は“処決装置”（decision-making vehicle）あるいは“政策的機関”（political body）としての性格を有しており、ボトムアップの議論に欠けていたと指摘する向きもある¹²。

3. 節目のグループ内討議（1995-1997年、2014-2015年）

「オランダに最初の協同信用組織が設立された1895年以降、ラボバンクのガバナンスは多くの見直しを経てきた」。『ワン・ラボバンクへの道』の本文はこのような内容の一節から始まる。

実際、ガバナンスに関連して、過去30年で2度の大掛かりなグループ内討議が持たれ、方針の策定や体制の見直し等につながっている。

グループ内討議の1つ目は協同組合型モデルに関して討議された「協同組合型モデルに関する検討会」（1995-1997年）であり、いま1つは「ガバナンスに関する検討会」（2014-2015年）である。

これらのうち、2016年1月の組織統合につながった議論は直前の「ガバナンスに関する検討会」であるが、長期的に見ると、先行する「協同組合型モデルに関する検討会」の結果が「ガバナンスに関する検討会」開催の必要につながった側面もあることから、「協同組合型モデルに関する検討会」まで遡って概観する。

（1）協同組合型モデルに関する検討会（1995-1997年）

①討議実施の経緯

「協同組合型モデルに関する検討会」は、企業・家計セクターの資金需要が高まっ

⁹ ラボバンク 2014・2015年度のアニュアル・レポートや、ラボバンク社内弁護士によるレポート（Van Dooren, I. & Van Ijperenburg, J. [2009]. “The structure and corporate governance of Rabobank Netherland.”）の記述内容を参考に模式図化したものであり、正式な機構図（開示なし）との間に乖離や過不足があり得る。

¹⁰ Van Dooren, I. & Van Ijperenburg, J. [2009]

¹¹ 2014年度アニュアル・レポート137ページ

¹² 『ワン・ラボバンクへの道』19ページ

た1990年代半ば、オランダの民間金融機関が合併や兼営等を通じて規模と競争力を高める中で実施された。

折しもオランダでは、資金需要の急増に対し伝統的資金調達源の伸びに限られることにより“預金ギャップ”が生じ¹³、ラボバンク・グループでは（組合組織にあって資本の供給源ともなり得る）会員数の減少にも直面していた¹⁴。地域ラボバンクの中には、協同組合型銀行の理念から離れた業務体制を志向する動きも存在した¹⁵。

②討議の帰結

以上のような環境・背景で足掛け3年にわたって討議がなされた「協同組合型モデルに関する検討会」の結論（骨子）は、次のようなものであった。

- a. 協同組合性の維持¹⁶
- b. 組合員責任の完全撤廃¹⁷

なお、ラボバンク・ネダーランドは、1999年のハイブリッド資本証券（hybrid capital instruments）の発行を皮切りに、自己資本基盤の強化に取り組んだ。また、2000、2001、2002、2005年に発行した会員限定商品の「会員出資証券」（“Member Certificates”）は、会員数の増強にもつながった。「会員出資証券」の購入者は15万人とされるが¹⁸、1999年に51万人まで落ち込んでいたトータル会員数は、2014年には196万人に達した。

以上のとおり、「協同組合型モデルに関する検討会」では協同組合性の維持が確認された。併せて、組合員責任が完全撤廃されたことも手伝って、協同組合性を支える会員のベースは厚くなった。

他方、その後「ガバナンスに関する検討会」の開始（2014年）までの総資産や民間向けローン残高の推移に目を向ければ、2012年ごろまで伸びが続いている（**図表4**）。このことは、銀行業務の方向性に関する限り、「協同組合型モデルに関する検討会」において“協同組合型モデルからの離脱”（多様な調達原資へのアクセス）に与した側の主張が、検討会の結論とすれ違いつつ、実態的には慣性モーメントのように

¹³ 『ワン・ラボバンクへの道』14ページ

¹⁴ 組合員数は、1979年95万人から1999年の51万人へと減少（『ワン・ラボバンクへの道』15ページ）

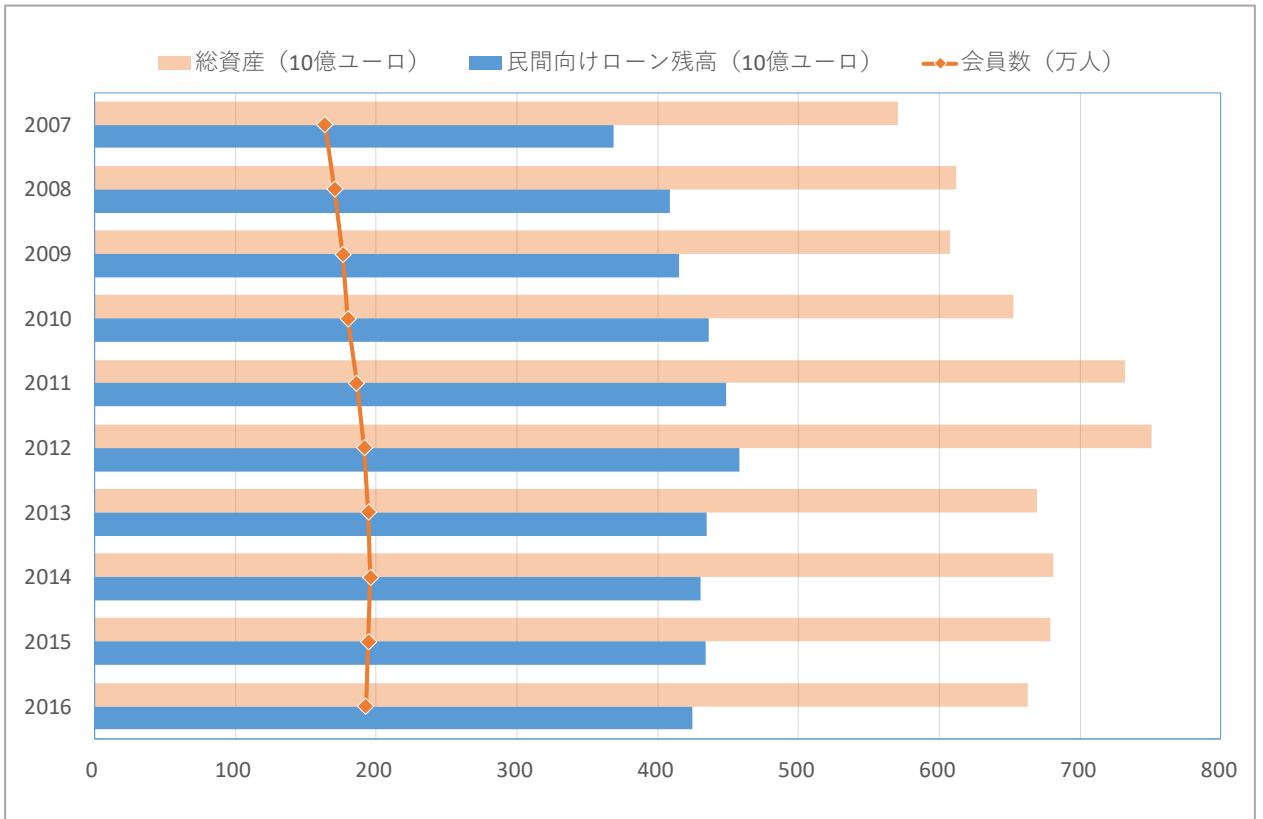
¹⁵ 『ワン・ラボバンクへの道』（14ページ）は、協同組合型モデルから離れることで「ラボバンクの上場も可能となり、競合の高まりに対抗できるだけの成長見通しと調達原資へのアクセスが可能になる」といった考えがあったことに言及している。

¹⁶ “to retain the cooperative identity”（『ワン・ラボバンクへの道』15ページ）

¹⁷ 地域ラボバンクの会員は、元々（ラボバンク・グループの勃興期である19世紀末ごろ）無限責任を負っていた（銀行の財務危機の際に会員が連帯して全債務を負担）が、後に有限責任へと変更になった。「協同組合型モデルに関する検討会」の結論をもって、会員責任は撤廃された。

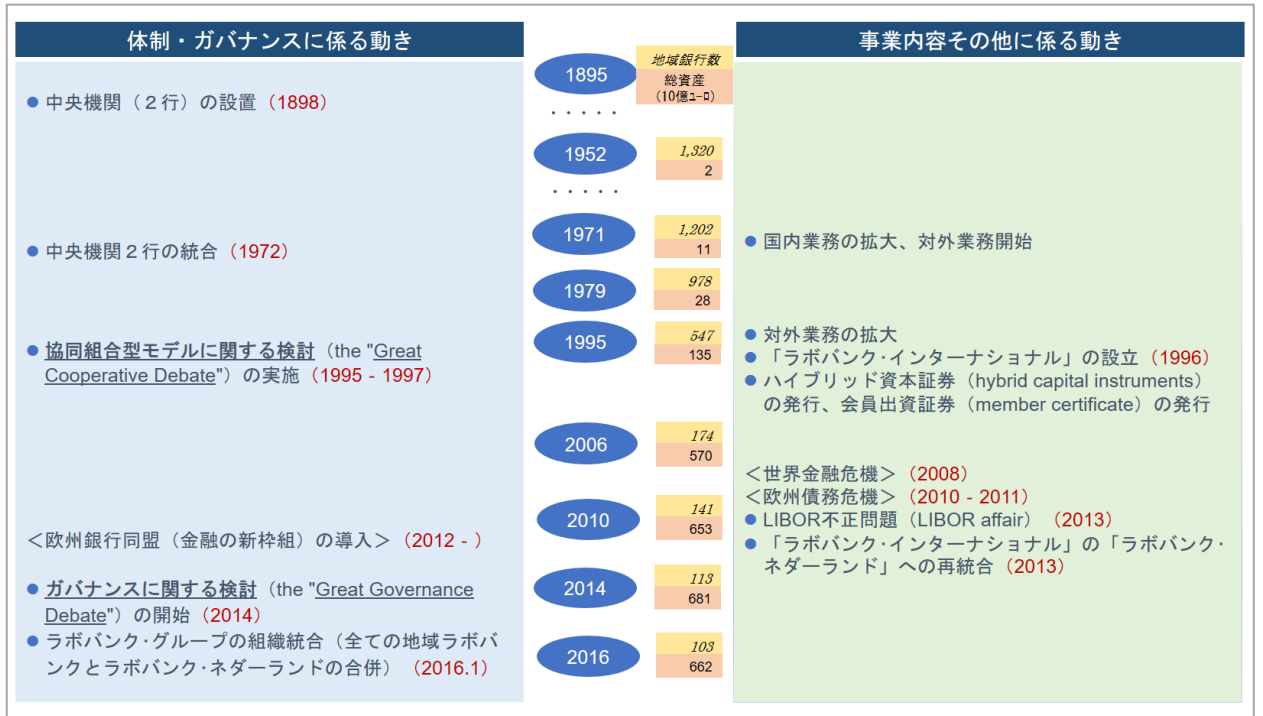
¹⁸ Groeneveld, H. [2016b] 177ページ

(図表4) ラボバンク・グループの資産規模・会員数の推移



(備考) ラボバンク・グループのアンニュアル・レポートを基に作成

(図表5) ラボバンクを巡る主な系譜



(備考) 『ワン・ラボバンクへの道』中の「図1」「図4」(いずれも年表)から項目を抽出し作成

事業内容に反映されたことを示してはいないだろうか。実際、この時期、調達サイドではホールセール市場からの資金調達が増加し、事業内容でも対外業務等が拡大している（図表5）。

このような動きにあって、世界金融危機（2008年）を契機にオランダ銀行セクターの約6割が何らかの政府支援を必要とする中、ラボバンクは混乱をほぼ無傷で切り抜け、2010年度には最高益を記録する。

しかしながら、続く欧州債務危機の影響からは逃れられず、また2013年にはいわゆる“Libor affair”（Libor事件）への「ラボバンク・インターナショナル」の関与によりラボバンクの社会的評価は損なわれた¹⁹。このような状況もあって、2014年からの「ガバナンスに関する検討会」での討議につながっていく。

（2）ガバナンスに関する検討会（2014–2015年）

①討議実施の経緯

『ワン・ラボバンクへの道』と同じ著者（Hans Groeneveld教授）による文献²⁰の中で、討議を促したいくつかの契機が挙げられているので、簡単に確認しておきたい。

（a）検査・監督当局の変更

外的な契機として挙げられているのは、EUの「単一監督メカニズム（SSM）」の導入²¹によって、2014年11月にラボバンクの監督当局が従来のオランダ中央銀行（DNB）から欧州中央銀行（ECB）に移ったことである。

検査・監督当局の交代は単に形態的な変更にも見えるが、実態的には、新体制下の検査・監督で求められるガバナンスの水準が上昇したことは想像に難くない²²。

（b）グループ内監督システムに伴うルールの複雑化等

内的な契機としてまず挙げられているのは、当時ラボバンクが担っていた地域ラボバンクに対する検査・監督²³に関連して、業務の複雑化に伴いルールが細分化しコストも上昇していたことである。

¹⁹ 以上、『ワン・ラボバンクへの道』16ページ。

²⁰ Groeneveld, H. [2016b] 179ページ

²¹ 欧州債務危機の発生を受けて再構築された統合的な金融枠組みである「銀行同盟（Banking Union）」の柱の1つ「単一監督メカニズム（SSM）」が2012年12月のEU経済・財務相会議で合意され、2014年11月以降は大手行を中心にECBが直接監督することとなった。ECBによる直接監督の対象は、2023年1月1日現在111行。うちオランダについては、ING、ラボバンク、ABNアムロなど7行である。

²² De Vries, C. & Schoemaker, D. [2016] は、ECB監督官の人員面での充実度や、検査における相対的な当たりの強さ等に言及している。

²³ 本稿4ページ④参照。

(c) ガバナンスの不明瞭性

Groeneveld 教授の文献 (Groeneveld, H. [2016b]) が内部管理的な契機として次に挙げているのは、ガバナンスの不明瞭性である。ラボバンクから地方ラボバンクに対する様々な行動の位置づけ (「サービス・プロバイダー」の立場からか「委任された監督機関」の立場からか) が明示的でないために、検査・監督上の要請に対し地域ラボバンクが迅速・適切な行動ができていない、といったケースである。

② 討議の帰結

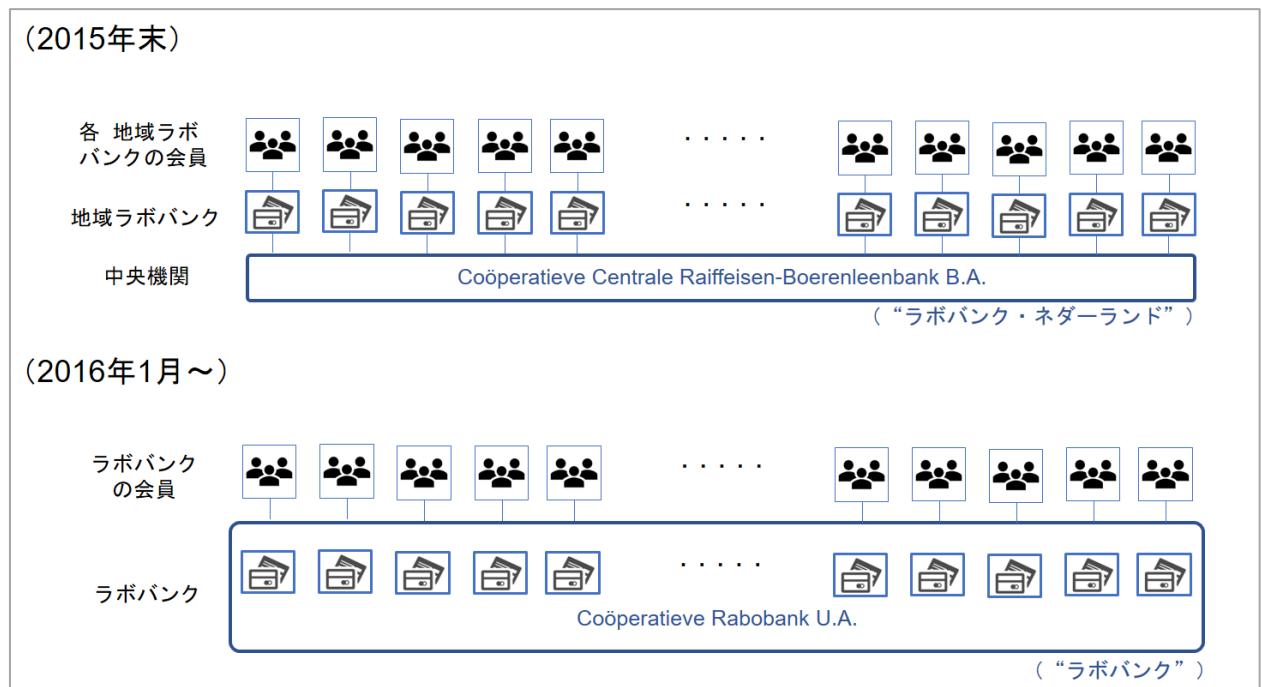
以上のような状況を受けて発足した「ガバナンス委員会」における集中的な審議を経て、地域ラボバンク106行とラボバンク・ネダーランドが協同組合組織のまま合併する方向で提案がまとまった。

4. 討議結果を踏まえた組織再編等

ガバナンス委員会の提言は2015年9月に中央代議員会議の承認を受け、2015年12月の総会での決議を経て、2016年1月1日から新体制に移行した。

図表6は、組織統合の前後における主要当事者の位置関係をそれぞれ模式化したものである。

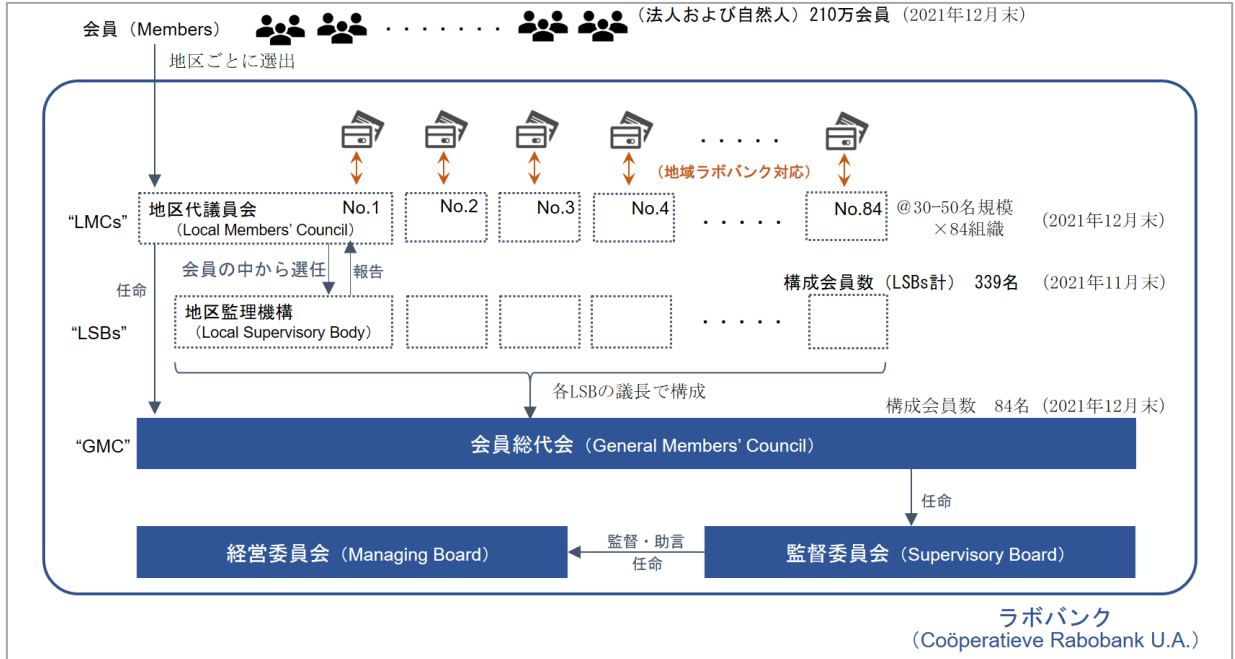
(図表6) 地域ラボバンク (106行) とラボバンク・ネダーランドの合併 (2016年1月)



(備考) 『ワン・ラボバンクへの道』の記述内容を基に模式化

図表7は、組織統合（2016年1月）後のラボバンク・グループの意思決定機構を模式化したものである²⁴。地域ラボバンクは、組織統合によりラボバンクの社内部門となり、ガバナンス上要請される密接な連携性（地域ラボバンクとラボバンク中枢部門）は高まったものと考えられる。

（図表7）ラボバンク・グループの意思決定機構（2016年1月以降）



地区代議員会 (Local Members' Council)	<ul style="list-style-type: none"> 地区ごとに会員から選出されたメンバーで構成される。 各代議員会は、地元の「地域ラボバンク」*と密接な関係を保ち、地域ネットワークの維持・強化の観点から情報と金融サービスを提供するほか、以下のような権能も持つ。 <ul style="list-style-type: none"> - 地元の「地域ラボバンク」の合併/分割の承認 - 地元「地域ラボバンク」の方針策定に係る助言の提供 - 「地域ラボバンク」の業績概要等の監視 <p>* 統合以前はRabobankとは別個の法人であったが、統合後はRabobankの社内部門と位置づけられる</p>
地区監理機構 (Local Supervisory Body)	<ul style="list-style-type: none"> LMCにより任命され、LMCに対する責任説明を有する。 「地域ラボバンク」の業務運営（特に顧客サービスの質や社会活動など）等を監視。
会員総代会 (General Members' Council)	<ul style="list-style-type: none"> ラボバンクのガバナンスに係る最高意思決定機関。各LSBの議長で構成され、以下のような役割と権能を持つ。 <ul style="list-style-type: none"> - 定款の修正 - ラボバンクの法的地位の変更 - 年次決算の採択 - 経営委員会が行う主要な決議に対する助言と承認 等
経営委員会 (Managing Board)	<ul style="list-style-type: none"> ラボバンクの事業運営上・戦略上の意思決定と実行に関し責任を負い、以下のような役割と権能を持つ。 <ul style="list-style-type: none"> - 一定額以上の投資実行または資産処分（会員総代会の助言を要する） - それを上回る一定額以上の投資実行または資産処分（会員総代会の承認を要する） - ラボバンクの事業戦略上の枠組策定（〃） 等
監督委員会 (Supervisory Board)	<ul style="list-style-type: none"> 経営委員会の役割遂行ならびにラボバンクの業務運営等を監督し、経営委員会への助言等を行うほか、以下のような権能を持つ。 <ul style="list-style-type: none"> - 年度会計や経営委員会報告等の監査 - 委員会メンバーの任命/解任 等

（備考）2016年度以降のアンニュアル・レポートの記述内容ならびに定款の規定を参考に作成

²⁴ 2016年度以降のアンニュアル・レポートの記述内容や定款の規定、『ワン・ラボバンクへの道』の記載内容等を参考に模式化したものであるが、正式な機構図（開示なし）との間に乖離や過不足があり得る。

おわりに

ラボバンク・グループでは、その勃興期から地域ラボバンクと中央機関の二層構造が保たれてきた。組織上は一体ではないが、「サービス・プロバイダー」としての中央機関の存在や相互保証等を通じて、実態上は極めて一体性の高い運営がなされてきたと言える。

その一方で、二層構造に存在し得る組織間のコミュニケーション不足や認識の温度差などは、諸環境に変化（業務の拡大、監督規制や資本規制の厳格化など）があった場合にガバナンス上のウィーク・リンクとなり得る。

環境変化を明敏に感じ取って、ガバナンス改革を実現させたラボバンク・グループのケースは、他の金融機関にとっても参考となり得よう。

以上
(平岡 芳博)

<参考文献>

De Vries, C. & Schoenmaker, D. [2016] “9 The Netherlands,” *European banking supervision: the first eighteen months*, Bruegel.

Groeneveld, H. [2016a]. “The Road Towards One Cooperative Rabobank.”

Groeneveld, H. [2016b]. “Rabobank before, during and after the credit crisis: From modesty via complacency to fundamental steps,” *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, Springer.

Groeneveld, H., Di Salvo, R., Lopez, J. S. & Di Leo, F. [2018]. “National Initiatives to Drive the Evolution of the Cooperative Banking Sector,” *New Cooperative Banking in Europe*, palgrave macmillan.

Kuiper, W.E. [2010] “De commissaris in de coöperatieve sector,” *Holland Law Series*

Van Dooren, I. & Van Ijperenburg, J. [2009]. “The structure and corporate governance of Rabobank Netherland,” *International In-house Counsel Journal Vol. 2, No. 7, Spring 2009*, 1087-1094

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また、本レポート中の掲載資料は、当研究所が信頼できると考える各種データ等に基づいて作成・加工したものです。その正確性・確実性を保証するものではありません。