



# 金融調査情報

No.2025-15

(2025.11.26)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

主席研究員 平岡 芳博

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

## 欧州の協同組織金融とその源流

—ライファイゼンの貸付組合を可視化する—

### 視 点

19世紀半ばのドイツを発祥の地とする欧州の協同組織金融は大陸欧州を中心に広く根を下ろし、セクターとしての規模やシェアは現在も総じて高い水準を保っている。

その一方で、同じ協同組織金融セクターでも、組織構造や態様に関しては国によって、あるいは個々の金融機関によって違いが見られるのが、欧州の協同組織金融の現状である。

当研究所では、欧州4か国の代表的な協同組織金融機関の現在の姿に焦点を当てた調査レポートを公表してきたが、実際、同時代で切り取ったそれら協同組織金融機関の態様は様々であった。

協同組織金融機関の「同質化」という議論がある。「同質化」とは、協同組織金融機関が元来持っている独自性や特性が薄れ、他の金融機関（商業銀行等）に類似した運営形態やサービス内容に近づいていく現象をいう。

欧州の協同組織金融機関に見られる態様の違いにそのような背景があるとすれば、まず創生期の在りようを押さえておくことが、協同組織金融の本質を改めて考える上での手掛かりにもなる。

本稿では、そのような趣旨から、欧州の協同組織金融の原型とされるライファイゼンの貸付組合を採り上げ、ライファイゼン自身の著書の内容等から、その中核理念と機能を確認していく。

### 要 旨

- ライファイゼンが著した書籍『信用組合』には、「貸付組合模範定款」が所収されており、組合の目的、組合員の権利・義務、総会、利益分配等について、特筆すべき記述がある。
- Groeneveld 教授の論文には、ライファイゼンの貸付組合に内蔵されている原理が7つの理念（①連帶と民主的ガバナンス、②長期的な視座と関係性、③低コストと慎重さを旨とした運営、④地域密着性、⑤協同組織の二次構造（中央機関）、⑥（利益留保を通じた）内的な資本創出、⑦計数目標と対社会的効果）として整理されている。

### キーワード

協同組織金融、欧州の協同組織金融、ライファイゼン、貸付組合、ヘッデスドルフ貸付組合、農村信用組合、シュルツェ、前貸組合、都市信用組合、同質化

## 目次

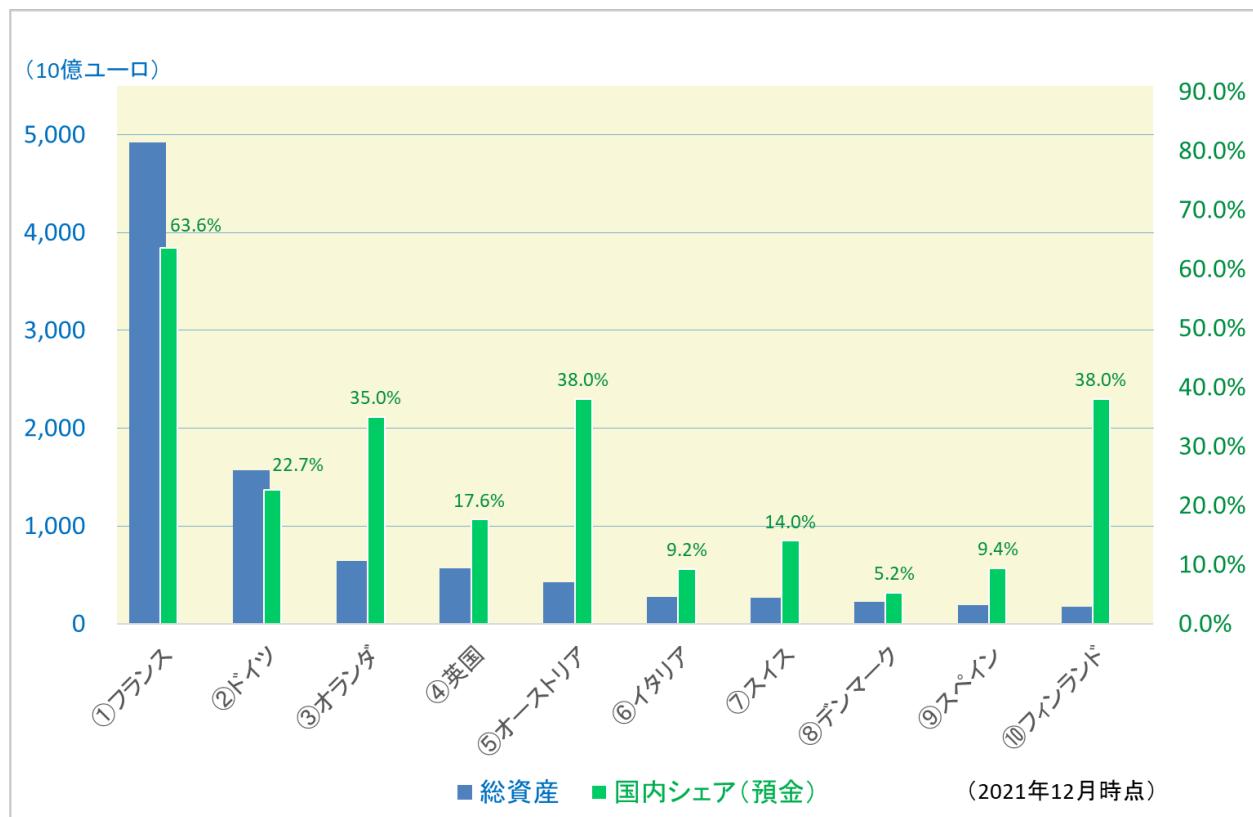
- はじめに
- 黎明期の協同組織金融機関とその系譜（ドイツ・日本）
- ライフアイゼンの“模範定款”に見る貸付組合のガバナンス枠組み
- ライフアイゼンが説いた貸付組合の理念と機能
- ライフアイゼンの中核理念－機能面からの整理
- おわりに

## 1. はじめに

### （1）欧州における協同組織金融機関のプレゼンス

19世紀半ばのドイツを発祥の地とする欧州の協同組織金融は、「相互扶助」や「地域密着」といった共通の理念をガバナンスの基本に据えつつ、大陸欧州を中心に広く根を下ろしていった。セクターとしての規模やシェアは、国によって程度に差こそあれ、現在も総じて高い水準を保っている（図表1）。

図表1 協同組織金融セクターの総資産規模と国内シェア（預金）



（備考）The Oxford Handbook of BANKING（第4版）449頁より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### （2）レポート（金融調査情報）で採り上げてきた金融機関の現況

その一方で、同じ協同組織金融セクターでも、組織構造や態様に関しては国によって、あるいは個々の金融機関によって違いが見られるのが、欧州の協同組織金融の現状である。

当研究所では欧州 4か国（イタリア、オランダ、フランス、ドイツ）の代表的な協同組織金融機関の現在の姿に焦点を当てた調査レポートを公表してきたが、実際、同時代で切り取った 4か国の協同組織金融機関の態様は様々であった。

いわゆる「欧州債務危機」で不良債権が嵩み、国家規模の金融安定化策の流れで同一セクターの大部分が株式会社に転換したイタリアの「ポポラーレ銀行」は例外的としても、多数の地域銀行ネットワークなど協同組織金融の基本要素を多く残しているドイツの DZ 銀行など協同組合金融グループに対し、協同組織金融の基本形を残しつつも中央機関のユニバーサルバンク化が進んだフランスのクレディ・アグリコル・グループの事例も存在するなど、グループとしての形は多岐にわたる。

図表 2 これまでのレポートで採り上げてきた 4か国の協同組織金融



### （3）本稿の主題

協同組織金融機関の「同質化」（isomorphic effects）という議論がある。「同質化」とは、協同組織金融機関が元来持っている独自性や特性が薄れ、他の金融機関（商業銀行等）に類似した運営形態やサービス内容に近づいていく現象をいう。

欧州の協同組織金融機関にかかる「同質化」論議は比較的最近の潮流のことであり<sup>1</sup>、議論の進展は今後の話としても、欧州の協同組織金融（機関）を見るにあたって「同質化」という観点は留意すべき座標軸のひとつと言えよう。

そして、欧州の協同組織金融機関に見られる態様の違いの背景にそのような要因があるとすれば、創生期の在りようを知っておくことは、改めて協同組織金融の本質を見定める

<sup>1</sup> Groeneveld, H. (2020) p. p. 365

上で有意義になってくる。

本稿では、そのような趣旨から、欧州の協同組織金融の原型とされるライファイゼンの貸付組合<sup>2</sup>を採り上げ、以下の文献を手掛かりに、その中核理念や機能を確認していく。

#### (イ) 書籍『信用組合』<sup>3</sup>

(F. W. ライファイゼン/著、A. ドリューゼダウ・J. クライハンス/編、田畠雄太郎/訳 (1971) 家の光協会)

(ロ) Groeneveld 教授の論文 (Reconciling different truths about isomorphic pressure and distinctive behavior at European cooperative banks: Back to the future with Raiffeisen's principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2020; 1-27.)

書籍『信用組合』の原著は、ライファイゼン著 “Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung” (『農村部の貧困を救済する手段としての貸付組合』) で、初版は 1866 年である。ライファイゼンは死去の前年に当たる 1887 年発行の第 5 版まで自身の手で改訂を加えていたという。いわば設立当初の約 20 年間が創立者によって語られている内容であり、貴重な一次資料といえる。

なお、書籍『信用組合』はドイツ語による第 8 版 (1966 年) の日本語版である。

また、Groeneveld 教授の論文は、オランダ Tilburg 大学 (経済経営学部) 教授でラボバンクの国際協同組織業務ディレクターを兼務する Hans Groeneveld 氏によるもので、過去の学術文献から “同質化” にわたる説示内容を分類し “同質化” を生み出したとされる要因を整理したものである。その冒頭でライファイゼンの貸付組合の中核理念が整理されている。

## 2. 黎明期の協同組織金融機関とその系譜（ドイツ・日本）

ライファイゼンの貸付組合の理念等を確認する前に、19 世紀半ばのドイツの社会状況等を概観しておきたい。貸付組合に付託された役割のいくばくかは時代の社会状況が生み出したと考えられるからである。

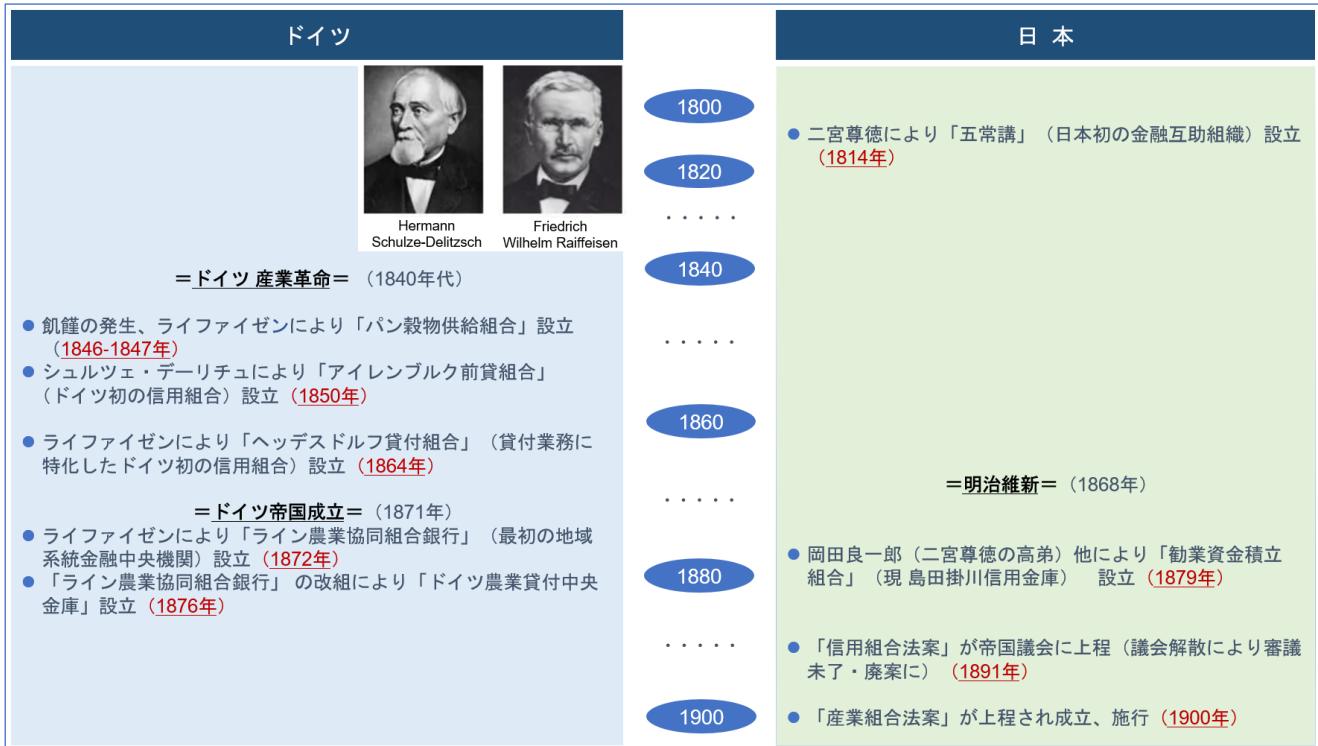
当時、ライファイゼンと並んで組合の創出を主導した一方の雄、シュルツェ＝デーリチュによる組合の系譜とあわせて概観する。（なお、本節ではシュルツェ＝デーリチュによる組合を「都市信用組合」、ライファイゼンによる組合を「農村信用組合」と総称して説明する。）

<sup>2</sup> もとより、厳密にはライファイゼンの貸付組合が当代すべての協同組織金融機関の源流に当たるわけではないが、黎明期における組合数の増加ペースの速さ（脚注「12」参照）や理念の明確さを考えれば、当時の主導的な存在のひとつとして “源流” と見立てても差し支えないものと思われる。

<sup>3</sup> なお、ライファイゼンの著書（日本語訳）の書名になっている『信用組合』については、当代の日本における業態の名称と重なることもあり、本稿では、同書籍を指す場合を除き、ドイツ語の原題とも平仄の合う「貸付組合」または「Credit Cooperative」もしくは「CC」を使用する。

また、本稿において当代の協同組織金融機関を「協同組合銀行」または「Cooperative Bank」もしくは「CB」と表記することがある。

図表3 黎明期の協同組織金融機関を巡る主な系譜



(備考) 以下の文献等より信金中金 地域・中小企業研究所作成

- ・田中洋子・田中光 (2020) 「日本とドイツにおける協同組合金融機関の歴史的比較研究」『国際日本研究』12
- ・全国信用金庫協会 50年史編纂室 (2002) 『信用金庫50年史』全国信用金庫協会
- ・DZ Bank ウェブサイト "History of DZ Bank"

### (1) 「都市信用組合」「農村信用組合」の創出を促した社会的背景

19世紀半ばのドイツにおける社会状況として挙げられるのは、19世紀初頭に進行した産業革命がもたらした都市化の進展（都市部における労働者階級の増加）である。

当時、都市部にあっては、商業活動の活発化とともに都市人口（特に手工業者や小規模商人）における経済ニーズが高まったと言われている。他方、農村部では小農経営（家族単位の農業形態）が広く残存し、資金難を抱える住民も少なくなかった。<sup>4</sup>

このように、19世紀半ばのドイツにおいては、都市化の進展に組み込まれた層においても、時代の変化から取り残された農村経済においても資金需要が高まり、または残置される状況があった一方で、その両者とも銀行など主要金融機関の貸付対象とはなり得ず、その点において新しい金融形態の成立する余地があった。

なお、ライファイゼンとシュルツェ＝デーリチュの関係性については、「都市信用組合」と「農村信用組合」の設立以降、書物等を通じ激論が交わされたが、それぞれの組合が独自に発展していったという経緯がある。

また、ライファイゼンの信用組合は農村を対象とし、シュルツェ＝デーリチュの信用組

<sup>4</sup> 木村（2022）によれば、1800年ごろのドイツは「まだ圧倒的に農業国で」あり「人口の9割以上が村落、あるいは村落類似の都市に住んでいた」という。また就業人口については「農業などの第一次産業部門と、工業などの第二次産業部門の比率が逆転するのが1900年ごろ」であったことから「農業社会から工業社会への転化はおよそ100年余りかかった」と評しているが、このことは、同時にその100年の社会変動が苛烈であったことも想起させる。

合は主に手工業者や商人を対象としたが、その違いは両氏の経歴（農村の村長の家に生まれ地方組織の首長を歴任したライファイゼンに対し、市長の息子として生まれベルリン議会や帝国議会の議員等を歴任したシュルツェ＝デーリチュ）とも無縁ではないように思われる。

## （2）「都市信用組合」と「農村信用組合」の差異

次に、両信用組合の理念と、その顕れとしての提供サービスの違いにも触れておきたい。

ライファイゼンの「農村信用組合」の根底には、身近なコミュニティー内で得られた貴重な金融資源を毀損することのないよう、会員が互いに連帯・協力して活用・成長し、組合サービスの安定・持続を図るという理念が組み込まれている。

そのために、後述するように組合地域を限定的にとどめ（1組合の会員数100人規模）、貸出（ならびに貸出金管理）を適切な範囲で行うとともに、農業収入を得られるまでの期間にわたり借入人を指導するといった対応がとられていた。また、幹部の俸給を無報酬化するといった低コスト化も図られていた。そのバックボーンとなつたのが、「農村信用組合」に内在するキリスト教的相互扶助の精神であったと言えよう。

これに対し、シュルツェ＝デーリチュの「都市信用組合」の発想は、よりリベラルな形で下層中産階級の経済的な要請に立ったものと言われている。提供サービスについても、より自由度の高い対応がなされ、例えば、1件あたりの貸付額が「農村信用組合」と比べて大きかったことや、会員（借入人）の職業構成が比較的多岐に亘っていた等の違いがあったと言われている。

以上のとおり、その後「協同組織金融機関」として存続・発展していく両信用組合の間には、その黎明期において、対象となる会員の属性や、組合自体に内蔵された理念に由来する違いがあった<sup>5</sup>と言える。

## （3）日本における協同組織金融機関の源流

日本においては明治以前から頼母子講、無尽、五人組、報徳社（二宮尊徳の主導による、農村を対象とした互助組織）等が存在していたが、明治に入り品川弥二郎（新政府の閣僚）や平田東助（同官僚）らによってドイツの信用組合が紹介され、法制面でも産業組合として採り入れられた。なお、帝国議会に最初に上程された「信用組合法案」（議会解散により審議未了・廃案）においては基本的にシュルツェ式が、その後の「産業組合法案」（成立・施行）においてはライファイゼン式がベースになったとされている。

<sup>5</sup> 「信用金庫50年史」（12頁）は、シュルツェ＝デーリチュの「都市信用組合」、ライファイゼンの「農村信用組合」の特徴を、それぞれ以下のようにまとめている。

### ■都市信用組合：

- ①組合員出資、②組合を開放し職業による差別をしない、③信用事業のみに限定し兼営を禁止、④余剰金配当の実施、  
⑤専業の有給理事による運営、⑥組合への加入・脱退の自由、⑦組合員権利の譲渡売買の自由、など

### ■農村信用組合：

- ①無出資による設立、②無限責任制、③組合員の職業と地域の限定、④貯金の重視、⑤兼営主義、⑥組合員権利の譲渡禁止、  
⑦組合役員の無給制、⑧配当の否認、など

### 3. ライファイゼンの“模範定款”に見る貸付組合のガバナンス枠組み

『信用組合』には付録として「貸付組合模範定款」が所収されている。<sup>6</sup>

これは同書の啓蒙書的な位置づけに基づくものと思われるが、「貸付組合」のガバナンスにかかる枠組みをイメージする上で格好の素材となり得ることから、『信用組合』の本文を読み解くに先立ち、ポイントを絞って「模範定款」を鳥瞰していきたい。

なお、図表4は、「模範定款」から条項を抜粋し作表したものである。(一部、今日的な表現との間に乖離のある箇所については、原意を損なわない限度で軽微な修正を加えている。)

図表4 貸付組合のガバナンス枠組み

(a) 組合の目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>組合の目的は、<u>組合員の状態を道徳的および物質的に改善すること</u>、<u>そのため必要な措置を講じ、とくに組合員に対する貸付に必要な資金を協同保証によって調達し</u>、とりわけ組合員の手許の遊金を貯金として受け入れ、これに利子を付することにある。</li> </ul>
組合員	(b) 資格要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合員となり得る者は、<u>組合地区内に居住する法律上の行為能力ある住民</u>で、<u>公民権を完全に享有しかつ連帯責任にもとづく他の貸付組合（信用組合）の組合員でない者</u>に限る。</li> </ul>
	(c) 入会時の手続要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい組合員の加入の<u>承認</u>は、<u>組合理事会</u>がこれを行なう。</li> </ul>
	(d) 付随する権利	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合員は<u>以下の権利を有する</u>。 <ul style="list-style-type: none"> <li><u>組合の総会の会議に参加し、投票する権利</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>投票権は、組合員自ら行使するものとし、他人に譲渡することはできない。</li> <li>女性組合員は議決権を有さず、総会に参加できない。</li> </ul> </li> <li><u>組合員各自の遊金を利子付きで預け入れる権利</u></li> </ul> </li> </ul>
	(e) 同 義務	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合員は、ドイツ協同組合法に従って、<u>以下の義務を負う</u>。 <ul style="list-style-type: none"> <li>組合借入金ならびに一般には<u>組合のすべての債務について 各組合員がひとしく第三者に対し連帯してかつその全財産をもって、弁済の責めに任ずる義務</u></li> <li>所定の<u>出資金を組合金庫に払い込む義務</u></li> <li>組合定款を遵守し、ならびにあらゆる関係において組合の利益を守る義務</li> </ul> </li> </ul>
	(f) 総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>総会は<u>組合の男性組合員をもって構成する</u>。<u>組合のすべての権利は総会によって行使される</u>。</li> <li>総会の<u>通常会議</u>は毎年少なくとも2回、すなわち細則に従って春期および秋期の定時に開催される。<u>臨時会議は、理事会、管理委員会または投票権を有する組合員の10分の1以上—組合員数が30名以下の組合の場合は3名以上—の組合員の要求あれば開催するものとする</u>。</li> <li>総会は、3名以上の組合員が出席しかつ審議すべき議案を付して規定どおり招集の通知が出されているときは、議決をすることができる。総会の議決は、<u>出席者の絶対多数をもってなされたときは（中略）組合員の全員がこれに従わなくてはならない</u>。賛否同数の場合は議長の投票によって決する。</li> </ul>
(g) 理事会		<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は組合長、同代理、そのほか●名の参与理事、合計●名をもって構成する。</li> <li><u>貸付承諾の譲渡につき議決するため</u>、理事会は<u>少なくとも月1回定期会議を開催しなくてはならない</u>。</li> <li>理事会の議決には、組合長またはその代理を含め理事の半数以上が出席することを要する。</li> <li>理事会の議決は、定款に規定する会議において<u>理事の半数以上の賛成があるときに有効とする</u>。賛否同数のときは議長の投票によって決する。</li> </ul>
(h) 管理委員会		<ul style="list-style-type: none"> <li>管理委員会は議長、その代理、そのほか●名の管理委員、合計●名をもって構成する。</li> <li>管理委員会は、あらゆる関係で組合の利益を守り、かつ管理が定款に従って行なわれ、委員会の決議ならびに総会の決議がすべてすみやかに実行されるように留意する義務を負う。</li> <li>管理委員会の議決には、議長またはその代理を含めて、管理委員の半数以上の出席を必要とする。その<u>決議が有効であるためには賛成投票が絶対多数であることを要し</u>、賛否同数の場合は議長の投票によって決する。</li> </ul>
(i) 貸付		<ul style="list-style-type: none"> <li>貸付は総会の定める限度内で、<u>組合員に対してのみ</u>理事会が以下の条件でこれを承諾することができる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) <u>1年以内の短期貸付</u>。債務者の申請によっては貸付期間を延長（猶予）することができる。ただし最長2年までとする。</li> <li>(2) <u>10年以内の長期貸付</u>。返済は総会が一般的に定める定期年賦返済によるものとするが、いつでもその全部または一部を繰上返済することができる。</li> <li>(3) <u>当座勘定貸付</u>。総会は当座勘定による信用の限度額を少なくとも毎年更新して決定しなくてはならない。（後略）</li> </ul> </li> </ul>
(j) 利益配分 等		<ul style="list-style-type: none"> <li>(前略) <u>利益は、組合が出資金配当をする場合はその配当をこれより控除した後、組合資本として積み立てる</u>ものとする。</li> <li><u>組合資本は組合の欠損および損害を補填することを第一の目的とする</u>。組合が自己資金をもって経営できるほど組合資本が十分な額に達したときは、総会はその利子ならびに以後計上される利益を組合地区内における公益事業のために任意使用する権限を有する。また、組合資本が十分に蓄積されたうえは、貸付手数料の引下げをも考慮することができる。</li> <li><u>組合資本は組合の財産として残るものとする</u>。組合員は個人としてはこの組合財産にあずかるものではなく、またその分割を請求することはできない。</li> </ul>

(備考) 「貸付組合模範定款」（『信用組合』の付録）より条項を抜粋し一部に下線を付して作表したもの

<sup>6</sup> ドイツ語の原著においても、その他言語版においても同様である。

特記事項は以下のとおりである。

#### (1) 組合の目的

組合の目的（ゴール）を「組合員の状態を道徳的および物質的に改善すること」と定めた上で、「そのために必要な措置」として貸付資金の調達方法（共同保証、貯金の受入れ等）を例示している。

#### (2) 組合員の権利

権利として“総会への参加”や“遊金の預け入れ”（利子を伴う）を挙げている。

#### (3) 組合員の義務

義務として（組合の全債務にかかる）無限連帯責任や、所定の出資金の払込み等を挙げている。

#### (4) 総会

議決は「出席者の絶対多数をもって」なされる。（明示的な記載はないが、「1人1票」ベースが前提と解される<sup>7</sup>。）

#### (5) 利益配分等

所定の出資金を配当した後、その残余は資本として積み立てることを明記している。

なお、後述のとおりライファイゼンは協同組織の二次構造に前向きであり、実際にも中央機関を設立しているが、「模範定款」は個々の貸付組合を想定したものであるので、そこに二次構造等についての記述はない。

### 4. ライファイゼンが説いた貸付組合の理念と機能

ライファイゼンの自著『信用組合』では、「貸付組合」の設立経緯や目的のほか、「貸付組合」の組織構造や仕組み等が熱く語られている。組織構造に関しては「図表4」にまとめた内容とも重なるが、ここでは「貸付組合」という装置に込められた根本原理に通じるパラグラフを『信用組合』から抜粋し、各論点にわたるライファイゼンの“思い”とあわせて読み解いていきたい。

#### (1) 貸付組合設立に至る経緯

##### ① 消費組合（「パン穀物供給組合」）の経験

貸付組合は一朝一夕に実現したわけではなかった。ライファイゼンはその組合活動の端緒として、1846-47年（ライファイゼンが28歳のころ）にドイツを襲った凶作と食糧危機を受けて設立された消費組合を挙げている。

複数地区を束ねる連合村長としての初任地でこの災禍に遭遇したライファイゼンは、域内村落の有志から寄付を募って消費組合「パン穀物供給組合」を立ち上げる。

<sup>7</sup> 貸付組合の初期、ドイツでは株式会社（または持株数ベースの議決）の普及度はまだ低く、「1人1票」を明示する必要まではなかったと推察される。

- ・住民中の貧民階級のために食糧 —平時でもパンとジャガイモが彼らの日常の主食であった— を調達するために、アルテンキルヒエン郡（コーブレンツ行政管区）のヴァイエルブッシュ村で著者が村民中の若干の安楽な境遇の人たちの協力を得て、消費組合を設立したのは、1846年から47年にかけての厳冬のことであった。当時の交通事情はきわめて悪かったが、それでも遠方の地からパン原料のムギやジャガイモを大量に調達することに成功した。製パン小屋が建てられ、昼夜兼行でパンが焼かれて、幾日もたたないうちに、市価の半値で貧しい村民たちに配給できるようになった。
- ・こうして貧民たちは飢えをしのいだばかりか、さらにこの地方のパンの市価を大幅に下げさせることができた。この幸先よい成功に力づけられ、一度協同活動なるものの実り多い効果を知ると、消費組合は苦難のときだけに限らず、平時でもその活動をつぎつぎと広げていった。
- ・1847年の春には、共同購入によって今度も優良で安価な穀物種子、特にジャガイモの種イモを手に入れた。おかげで多くの農家は、みすみす多額の借金を背負うこともなければ、遠い将来に禍根を残すようなこともなく、当時の物価高を切り抜けることができたのであった。

※引用文中の下線は信金中金 地域・中小企業研究所による。（以下同じ）（『信用組合』38頁）

## ② 「貸付組合」構想

消費組合の設立により苦境を切り抜けることができ、翌年には良好な作柄も得られて「人々は明るい期待にほっとして生氣を取り戻した」ことに触れたうえで、ライファイゼンはその当時おぼえた直感についても述懐している。

- ・だが、注意深い観察者の目からみれば、凶作を機にたまたま引き起こされた一時的な苦境のほかに、明らかに慢性的な難難が潜在していることはおおうべくもなかった。住民の信用需要が満たされていないということが、すなわちそれであった。

（『信用組合』38頁）

- ・ヴァイエルブッシュ村の消費組合の成功の例によって、団結の力のなんたるかが著者にはよくわかつっていた。そして、著者の脳裏にはこのころから協同組合の理念がおもむろに芽生え育ちつつあったのであって、この理念に基づいて貸付組合が生まれ出ることとなったのである。

（『信用組合』39頁）

しかし現実には、単一組合としての初の貸付組合の発足までには、消費組合「パン穀物供給組合」の設立から約17年を要している<sup>8</sup>。ライファイゼンは、その間に任地で設立した組合（消費組合や社会福祉協同組合といった色合いも帶びている）について、複数の領域を扱う協同組合に貸付機能が付加されていく過渡期の様子を次のように語っている。

- ・諸般の準備をととのえ、少なからぬ障害を排除して、1849年12月1日に、アルテンキルフェン郡フラマースフェルト村の住民のなかで最も裕福な60名の人たちの参加を得て、「フラマースフェルト貧農救済組合」が、事務所をフラマースフェルト区において設立された。組合の任務は当初は（中略）高利貸的な家畜商を一掃することにあった。
- ・その手始めには、組合で家畜を一括購入したうえ、その代金はふつう5年間の均等年賦償還とい

<sup>8</sup> 「ヘッデスドルフ福祉組合」を1864年に「ヘッデスドルフ貸付組合」へと改組。

- う条件で、村の希望者に譲渡することにした。だが、とりかかってみると、その手続きが意外に繁雑すぎて、役員にとってはとても時間を喰う仕事であることがやがてわかつてきたり。
- それに、いやしくも農村の状態を全般的に改善しようとすれば、家畜を購入してあてがうだけでは十分とはいえたかった。ほかの緊要な事業、たとえば建物や土地の購入または修築、いろいろな農具類、穀物種子等々のためにも資金を調達する必要があった。そこで組合の設立後ほどなくして、資金の現金貸付による援助の実施に踏み切ったのである。
  - 必要な資金はもちろん借り入れによらざるをえなかった。村の富裕な住民が規約どおり連帶責任、それも各自の全財産をあげて無限連帶責任を負うにしても、初めは所要資金を調達するのは容易ならぬことであった。

(『信用組合』39頁)

- やがて、これらの事業部門は一つ減り二つ減りして、組合の事業対象からはずされ、最後に直接の組合事業として残ったのは貸付業務だけとなつた。そこで、このことを正式に規定するために、1864年に組合の改組、つまり定款の改正が行われた結果、あとには貸付業務に関する規定を残すのみとなり、組合の名称もそれにともなって以後は「ヘッデスドルフ貸付組合」と改められた。

(『信用組合』41頁)

## (2) “貸付組合を通じて目指す姿”はどのように描かれているか

さて、以上のようにして生を受けた貸付組合であるが、その機能や目的、目指す姿は『信用組合』の中でどのように描かれているのだろうか。

以下の抜粋は、それぞれ農村の社会課題、組合結成の理念、貸付組合の基本的な機能・役割、“自助力行”について述べたパラグラフである。

貸付組合の役割は、第一に「組合員の金融上の必要を満たすこと」であるが、つまりところ、貸付組合を通じて目指すのは、「地区の農民が債務と資金難のくびきを越えて農業生産に従事できる自助の姿」と解される。

(“農村の社会課題”にわたる記述)

- 多くの地方で農民が目にみえてだんだんと貧しくなっていく今、強力な救助の手を打つ必要に迫られている。これまでの経験からいって、それには二つのものが必要である。一つは資金、二つはこの資金をできるだけ有効に使う知識である。必要な知識はそれぞれ目的に応じて教え込めば得られる。が、必要な資金は組合によるほかに調達の道はない。

(『信用組合』第1版序文)

(“組合結成の理念”にわたる記述)<sup>9</sup>

- まず住民のうちの比較的裕福な者が率先して組合に加わり、自己の全財産をあげて保証に立ち、組合の業務の執行を引き受け、(中略)、私利私欲を離れて参加し、さらにその実行を通じて困っている組合員に働きかけて自己奮起の正しい意欲を呼び覚してやる—これが彼らの担う役目である。

(『信用組合』36頁)

(“貸付組合の基本的な機能・役割”にわたる記述)

- 信用協同組合としての貸付組合がまず第一に規定しているのは、組合員の金融上の必要を満たすことである。しかしながら、その設立の当初から強調され、今もなお繰り返し繰り返し力説され

<sup>9</sup> ここでは、隣人愛に根差した無私の精神が特に強調されている。

ているように、この組合にあっては資金は目的ではなくて、目的のための手段である。

- 組合の真のそして本来の任務はむしろつぎの点にある。すなわち、「組合員の状態を道徳的および物質的に改善すること、そのために必要な措置を講じ、とくに組合員に対する貸付に必要な資金を共同保証によって調達し、とりわけ組合員の手許の遊金を貯金として受け入れ、これに利子を付すること」がこれである。

(『信用組合』46頁)

(“自助力行”にわたる記述)

- 罪の根源を絶やすことができるのは住民自身であって、他の何者でもない。あらゆる障害を排して公租や公課を軽減するように適当な立法措置をとることも確かに必要である。だが、それ以外のことはすべて援助を求める者自身に任せるべきである。
- 「神は自ら助くる者を助く」という金言に従って、彼らは自らを律しなければならぬ。これこそが、彼らの沮喪した意気を奮い立たせ、勇猛心を起こさせ、農民としてのその力と大地の力とを十二分に発揚させ、かくて農業生産を最高度まで高める唯一無二の手段である。

(『信用組合』52頁)

### (3) 貸付組合という装置を形づくる諸原理

以下では、貸付組合という“装置”を形づくる原理について、順に触れていく。

#### ① 無限連帶責任

本稿の「図表4」(貸付組合模範定款)に見るとおり、ライファイゼンの貸付組合において「無限連帶責任」は組合員の義務の筆頭に据えられているが、『信用組合』が出版された当時、北ドイツの協同組合法制で標準とされていた「無限連帶責任」に緩和の動きがあったことを受けて、『信用組合』の該当箇所は以下のようない記述になっている。

- 組合員としての義務であるところの、全財産をあげての損害賠償義務、すなわち無限連帶責任は、とくに最近になって、多くの疑念や異論を巻き起こしている。
- この無限連帶責任性は、最初に設立された組合の場合は、今日の協同組合法の規定によるものとは全然ちがった意義を持っていた。当時は、各組合員が組合のあらゆる債務に対して全財産をもって弁済の責任を負うことになっており、組合の債権者はその債権の請求のため任意の組合員を相手に訴訟を起こすことができたのであった。

(『信用組合』65頁)

無限連帶責任制の存在意義について、ライファイゼンは「小区域の組合では絶対に必要であるということは、異論の余地がないほど明白」と主張する。(『信用組合』66頁)

『信用組合』の記述からは、当時、組合組成時の資金調達が地元富裕層による共同保証の差入れが呼び水となって始まるのが通例であったとみられ、貸付組合にとって会員の無限連帶責任義務がまずもって重要であった実情が窺われる<sup>10</sup>。

#### ② 会員の出資義務

貸付組合の建付けを巡っては、会員による信用補完としての共同保証（無限連帶責

<sup>10</sup> なお、『信用組合』の出版当時の北ドイツの協同組合法制においては無限責任制が標準とされていたが、その後の統一ドイツの1889年協同組合法では無限責任と有限責任の選択制が導入された。また、各組合員が出資すべき金額の明確化等も義務づけられた。

任) と並んで、その裏付（ならびに事業原資）としての出資金の払込義務という論点が存在する。この点について、論争の一方の当事者であるシュルツェ＝デーリチュは出資義務に肯定的であり、逆にライファイゼンは否定的であった。その理由につき、ライファイゼンはシュルツェ＝デーリチュの組合（都市の商人や職人など流動性の比較的高い集団を会員とする）との比較において次のように述べ、「出資制の採否は組合に任せるべき」と主張している。

- ・わが貸付組合については、そうはいかない。貸付組合の場合に考えられる農村の事情は、都市のそれとはまったく異なる。組合に加わるのは（中略）村または教区の家長たちである。彼らは家屋敷をはじめ全所有地、それときわめて貴重な動産である家畜などその全財産をあげて保証するのであるから、負債がある場合でも、組合の担保額は実に莫大なものである。（中略）したがって、農村の貸付組合の場合は、信用の確保に関しては、出資金なしでも十分すませるのである。
- ・財産は概して農村にはまだ十分ある。ただ現金が欠けているだけである。この現金を調達するために、組合がつくられるのである。

（『信用組合』75頁）

ライファイゼンが主張する理由の後段（「ただ現金が欠けているだけである。この現金を調達するために、組合がつくられるのである」）についてはやや牽強付会にも映るが、ここは、出資金の拠出が見込めないほど逼迫していた当時の農村の実情を踏まえた筆づかいと解される。

前節の「フランマースフェルト貧農救済組合」にわたる引用文（本稿10頁の二重下線部分）からも窺えるとおり、ライファイゼンの組合において貸付原資は、組合が安定期に達するまでは外部からの借入金で賄わっていたとみられる。<sup>11</sup>

### ③ 貸付金の使途管理等

この項目（「貸付金の使途管理等」）は、『信用組合』の中では他の項目のように独立した原理として挙げられているものではないが、貸付金の使途管理（さらに言えば借入人の教育）については、苦労もあったものと見え、「自助」の文脈で個別に述べられている。貸付組合の持続可能性や長期的視座につながる視点ともいえ、ここに紹介する。

- ・その資金が有用に使われること、すなわち経済や生産の向上のために使用され、かりにも誤った使い方をしたり、または不必要な支出のために使用されることのないようにすることが肝心である。  
このことをよく教え込み、これについての認識を深めることが、資金を調達することと同様に、いやおそらくはそれ以上にたいせつなのである。

（『信用組合』52頁）

### ④ 小区域組合

“小区域”制は、ライファイゼンの組合の草創期において試行錯誤しながら見出され

<sup>11</sup> 村岡（2018）5頁は、「多くの組合の記録を調べると、初期の頃はこうした姿が極めて一般的で圧倒的に多かった」としている。

た原理として、『信用組合』中で 1 セクションを使って説明されている。

引用文からも推察されるとおり、“小区域” 制は貸付金の使途管理、信用管理、返済管理にも資するものと考えられる。

- これまでになめたいいろいろな経験にかんがみて、貸付組合の地区は、組合の活動能力をそこなうことなしに、これをできるかぎり小さい区域に限定すること、という堅い原則が定められたのである。
- このように組合の地区を小区域に限定するについて、いちばん合理的なやり方とみられたのは、一組合の地区が通常教区の区域を超えないこと、したがって同一教区の居住者だけを当該組合の組合員とし、教区そのものが小さすぎる場合に限り数教区を一組合地区にまとめることであった。
- 教区、すなわち牧師管区は、昔から政治的および宗教的にみて最も古い結合体である。その区画の小じんまりしていることや、相談事、とくに教会礼拝のために教区内居住者が互いに行き来する機会がたびたびあることから、また婚姻関係や朋友関係から、住民はみなお互いによその家庭の事情や資産の状況についても、家人の人がらについても、実に詳しく知りつくしている。

(『信用組合』 58 頁)

- すでに述べたように、組合が遵守しなければならない第一のそして最も重要な原則は、組合の地区は、その活動能力をそこなわない範囲で、できるだけ小区域に限定すること、したがって、通例は平均して 1,500 人くらいの住民からなる村または教区の区域に留める、ということである。<sup>12</sup>

(『信用組合』 158 頁)

## ⑤ 内的な資本創出

上記③（「貸付金の使途管理等」）と同様、この項目も『信用組合』の中で独立した原理として挙げられてはいないが、貸付組合の仕組み上、他の項目に比肩する中核的な項目といえる。

株式会社が普及した今日のドイツであれば、内部留保を通じて自己資本を厚く保つという、投資効率面で株式投資とは相容れない仕組みをとる場合、その戦略を具体的に掲げる必要性は却って高まると思われるが、ライファイゼンの時代<sup>13</sup>、「内的な資本創出」は通常のことであり、特に独立項目として掲げられなかつた背景はそこにあったと推察される。

なお、以下の引用文は、『信用組合』の中で「『無限連帯責任』を前提にする貸付組合にあっては会員にとってリスクが過重」といった議論に対し、「様々な仕組みが施されているので、無限連帯責任に伴うリスク発現の蓋然性は低減されている」旨を説いている箇所である。

そこでは、様々な仕組みのひとつとして“内的な資本創出”が挙げられている。

<sup>12</sup> 高橋（1973）29 頁によれば、ライファイゼン系の組合・組合員数の推移は以下のとおりである。

	(1881 年)	(1885 年)	(1892 年)	(1897 年)	(1900 年)	(1905 年)	(1910 年)	(1914 年)
＜組合数＞	121	245	713	2,014	2,983	3,850	4,165	4,421
＜組合員数＞	13,220	24,466	62,027	168,675	265,742	371,789	444,260	485,416

当時、組合数が急増する中にあっても、1 組合あたりの組合員数は一貫して 100 名規模で推移していたことが見てとれる。

<sup>13</sup> プロイセン王国で最初の株式会社法が制定されたのは 1843 年のことである。なお、ドイツの大手銀行が株式会社形態をとるようになったのは 19 世紀後半からとされている。

- 最後にもう一つ一年とともに増加する利益金は、僅少の管理費と通常の利率を越えない配当金とを差し引いて、その残りの全額が、経営資本と同額に達するまで、永久に不可分の組合財産に組み入れ蓄積されることになっているのである。こうしてみれば、連帶責任のごときはまったく問題とするに足りないのである。

(『信用組合』67頁)

## ⑥ 二次構造（中央機関）

協同組織の二次構造について、ライファイゼンは「早くから思いついていた」と述べている。

構想の内容としては、資金の相互融通機能を持たせることが中心であったとみられる。ライファイゼンの貸付組合が小規模を保っていたことを考えれば、必要性は首肯される。

なお、シュルツェ＝デーリチュは、自派の組合が比較的大規模であったこともあってか中央組織の設置に前向きではなく、両派の間には論争もあったとされる。<sup>14</sup>

- 資金がだぶついて困るからといって、組合員の貯金を組合の借入金の返済にあてたり、そういう当面の必要がない間はこれ以上貯金の受入れを断つたりしようすれば、これまで多くの組合がそのため大きな損失をこうむらざるをえなかつた前例に徴しても、本来なら組合に流入すべき資金も他へ流れていってしまうことになろう。
- そこで、こういう組合の場合には、余った資金はいつでも預かってくれ、需要にはいつでも応じてくれるような一つの連合機関をつくる必要があることが、すでに最初に設立した組合の経験でわかったのである。
- 村や教区を単位とする小さな組合を一つのより大きな組織に結集しようとする考えは、前述のような資金面の理由からばかりではない。これをもって組合の将来の発展のための堅固な支柱とするためでもあって、各地に組合が多数設立されたのをみて早くから思いついていたのである。

(『信用組合』159頁)

- （前略）ライン州の貸付組合の代議員の予備会議が何回か開かれた。その結果、1872年6月17日に「ライン農業協同組合銀行」の創立をみることになった。
- 初め参加した組合はわずか11組合にすぎなかつたが、その後しだいにふえて、3年後の1875年の末には24組合を数えるにいたつた。

(『信用組合』161頁)

## 5. ライファイゼンの中核理念—機能面からの整理

図表5は、Groeneveld教授の論文(Groeneveld, H. (2020))の冒頭に掲げられている「中核理念」(“core principles”)の表を和訳したものである。ライファイゼンの貸付組合に内蔵されている原理が7つの理念として整理されている。

<sup>14</sup> 『信用組合』には、ライファイゼンの主張として次のような一節も見られる。

「あまつさえ、シュルツェ博士が猛烈な反対運動を起こし始め、われわれの組織づくりの進行を抑え、できれば双葉のうちに摘みとってしまおうと躍起になった。」(163頁)

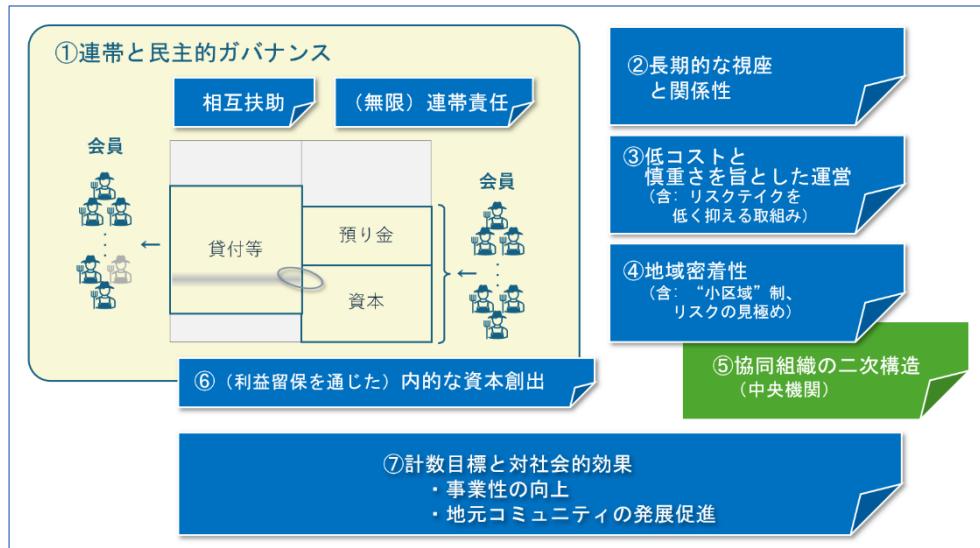
図表5 信用協同組合（“CC”= Credit Cooperative）に係るライフイゼンの中核理念

(下線は筆者による。なお、斜体字は原資料における本文（英語）を表わす。)

① 連帯と民主的ガバナンス (Solidarity and democratic governance)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>同一CC内で富裕層と貧困層が（それぞれ預入人・借入人という立場で）<b>協力</b>し合うことを通じ、<b>社会的連携</b> (social solidarity) が実践に移される。</li> <li>CCの<b>負債</b>は、その全会員により<b>制限なく</b>負担される（“<b>one for all, all for one</b>”の理念）。</li> <li>会員は<b>資金（預金）提供</b>もしくは<b>債務保証</b>を行い、<b>意思決定／借用供与／プロセスに関与</b>する。</li> <li>会員にとって<b>互いの状況を把握</b>できるということが、財務管理上も明らかな<b>インセンティブ</b>になる。</li> <li><b>支配権</b> (ownership) は、「<b>1人1票</b>」の理念に基づき全会員間で平等に分担される。</li> </ul>	
② 長期的な視座と関係性 (Long-term horizon and relationships)	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>貸付に係る期限の利益は長く</b>、これにより<b>会員との長期の関係性</b>がもたらされる。（借入人の返済能力に係る信用、持続可能性の追求、農業従事者と耕作地との密接な関係性の表れ。）</li> <li>CCは、農家会員に対し通常の市場金利（すなわち「<b>高利貸しでない</b>」金利）にて貸出を供与する。</li> </ul>	
③ 低コストと慎重さを旨とした運営 (Thrifty and prudent management)	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>CCの業務は</b>、自宅事務所にあって<b>無給</b>（もしくは<b>少額の給与のみ</b>）で働く<b>会計担当者</b>により運営される。</li> <li>その職務内容は<b>資金の受領と配分、帳簿管理および通信</b>であり、雇用形態は<b>時間労働</b>である。</li> <li><b>CCの経営管理は</b>、<b>選任を受けた理事会</b>が崇高な使命感に基づき<b>無償</b>でこれを行う。</li> <li>それ以外にも、CCは何事によらず<b>節約を旨とし</b>、不用なコストをかけないよう努める。</li> <li>小規模なコミュニティにおいては、<b>各人の返済能力や信用度についての認知度が相対的に高い</b>という<b>関係性</b>があるため、借り手として返済能力が認められる者だけが貸出を受けられることにつながる。</li> <li>このようにして、CCは<b>リスクテイクを低く抑える取組み</b>を追求することができる。</li> </ul>	
④ 地域密着性 (Locality)	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>CCの活動範囲は</b>、<b>地域コミュニティ、ピレッジ、教区</b>に限られる。</li> <li>近隣住人の信用力や、会員の農業技術などについての認識が貸付の安全性を裏打ちするなど、そのこと自体、<b>リレーションシップバンキングの先駆け</b>とも言える。</li> <li>当該地域社会を形づくる<b>会員属性が均質</b>であることも、<b>返済を促す同朋圧力</b> (peer pressure to repay) になり得る。</li> </ul>	
⑤ 協同組織の二次構造（中央機関） (Cooperative secondary structure (APEX))	
<ul style="list-style-type: none"> <li>協同組合の<b>地域組織</b>ならびに<b>連合ネットワーク</b>は、第一線の（食品・農業系または信用）協同組合を補助／援助する。</li> <li><b>統括組織</b>は、<b>営業コストの昂進緩和</b>を通じて一次協同組合の組合員にメリットをもたらす。</li> <li><b>地域の中央機関</b>は、CC（およびその組合員・職員）への<b>助言、コンサルティング、モニタリング、監査、教育</b>において重要な役割を果たす。</li> </ul>	
⑥ (利益留保を通じた) 内的な資本創出 (Internal capital generation (via retained surpluses))	
<ul style="list-style-type: none"> <li>会員はCCの資金調達に与るとともに、その全債務につき弁済責任を負う。</li> <li>CCは<b>短期的な利益最大化</b>を指すものではないが、<b>一方で利益は更なる成長のために必要</b>、かつ<b>資本創出</b>（幾世代を経ぐ資源とみなされる）の<b>主な源泉</b>といえ、<b>年間利潤の大部分は留保される</b>。</li> <li>内部での資本蓄積は、会員への債務請求という事態に備えた保険の役割を果たす。</li> <li>様々な苦い経験を踏まえる限り、外部資本への依存は考えられない。</li> <li><b>利潤が出た場合でも、CCから会員に対するその再分配は認められない</b>。同様に、年数をかけて形成された<b>純資産</b>についても<b>会員は請求権を持たない</b>。</li> </ul>	
⑦ 計数目標と対社会的効果 (Economic goals and social effects)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>CCがとりわけ重視するのは<b>起業・育成的な視座</b>であって、<b>慈善支援ではない</b>。</li> <li>ただし、<b>十分な利潤が生じた場合</b>、CCは<b>社会的・文化的な目的</b>についても、直接・間接にこれを役立てることができる。</li> <li>利潤の一部は、地域の生活条件改善のため、<b>社会的・慈善的な目的</b>に充てなければならない。</li> <li>CCは、<b>地元コミュニティの発展促進</b>にコミットする。</li> <li>以上の行動は、責任ある姿勢と利益配分にかかる2つの規準を反映したものである。</li> </ul>	

(備考) Groeneveld, H. (2020) “TABLE 1” より信金中金 地域・中小企業研究所作成

図表6 (模式図) ライフイゼンの中核理念



(備考) 図表5の内容を模式化したもの（信金中金 地域・中小企業研究所作成）

図表6は、図表5で列挙した7つの理念それぞれをパラフレーズした上で、模式化したものである。全体としてどのように機能するかを念頭に図表5に即して書き出すと、図表6のような流れになるのではないだろうか。

## 6. おわりに

図表7 協同組合銀行の展開過程に影響を与えてきた要素

(表中、“CB”は“協同組合銀行”(Cooperative Bank)。下線は筆者による。なお、斜体字は原資料における本文(英語)を表わす。)

① 初期におけるローカル銀行ネットワークの構築と、その後の集約 (Initial creation and subsequent consolidation of local banks)	
<p>■1920年から1950年にかけて、CBの成長と行数は右肩上がりで推移。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その後、CBは営業地域の拡大に着手するとともに、業績のさらなる向上に向け合併を開始。</li> </ul> <p>■1960年代には電子決済システムが登場し、巨額の投資コストを賄うため、ローカル銀行は新たな統合局面へ。</p> <p>■さらに数十年後、取引先数の増大に伴い、リスク管理の観点から全体としての太規模化が必要に。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の金融ニーズが国際化・複雑化を増す中、規模の継続的拡大は、高収益の専門家チーム組成の余地をもたらした。</li> </ul> <p>■今世紀に入り、金融サービスのデジタル化・バーチャル化は、地域に根差したCBに大きなインパクトをもたらした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客とのインターフェースは絶えず変化しており、ビジネスでの生き残りに向け新しいオンライン世界への移行が不可欠となっている。</li> </ul> <p>■近年、規制負担の増加が地域CBの合併を促進している。</p>	
② 農業関連セクター向け比重の相対的な低下 (Declining relative emphasis on agricultural sector)	
<p>■当初の数十年間に築かれた農業協同組合との緊密な結びつきは次第に緩やかになり、1950年代頃になると、農業協同組合と信用協同組合が分離。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>考えられる要因としては、銀行への規制枠組みの導入や、第二次大戦における(EU)共通農業政策の展開、人口増加に伴う都市化が挙げられる。</li> </ul> <p>■とはいって、CBは現在も欧州の農業・食品部門における最大の資金供給者であり、多くのCBの理事会は依然として農家がその多数を占めている。</p>	
③ 多様性を増す会員層だけでなく、品揃えの拡大にもつながる多くの非会員層へのサービス提供 (Serving an increasingly diverse member base and large volumes of non-members with a broadening product portfolio)	
<p>■CBは、時間かけて以下のような取組みを進めた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆他の顧客層へのサービス提供の開始 ◆農業外顧客や個人顧客への会員資格開放 ◆融資申請時における会員資格要件の廃止 ◆商品ラインの拡充</li> </ul> <p>■これと歩調を合わせるように、会員の“無限責任”は“有限責任”に、さらには“免責”へと移行。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その契機となったのは以下のような情勢。</li> </ul> <p>◆経済全体に占める農業部門のウェイト低下 ◆バンキング業界における競争の激化 ◆住宅ローンの拡大 ◆相次ぐ技術革新 など</p>	
④ 協同組合的なコア領域以外の業務における射程や規模の継続的な変動 (Fluctuating scope and scale of activities beyond cooperative core)	
<p>■上記③と足並みを合わせ、大半のCBは協同組合のコア領域以外のファイナンス業務(リース、保険、アセットマネジメント等)に進出、一部は国際業務へと拡大。</p> <p>■当初においては戦略転換(国際展開する顧客のフォロー等)といった内発的な動機が契機となつたが、その後は金融セクターに係る世界的な規制緩和や自由化といった潮流が、こうした拡大策を後押しした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通常、この種の業務を統括するのは中央機関になる。</li> </ul> <p>■さらなる成長に向け、(非)会員から受け入れている預金に加え、資本市場からの調達に踏み出したCBも数多く見られた。</p> <p>■なお、金融危機以降、協同組合金融機関セクターは、(他の多くのリテール銀行と同様)国際業務を大幅に縮小している。</p>	
⑤ 中央機関による受任業務の拡大と統合度の高まり (Tighter integration and expanding mandates of central body)	
<p>■CBには、当初からネットワーク構造を形成していたグループもあれば、組織化度合いの薄いところから発展したグループもある。</p> <p>■前者の場合、典型的には中央機関がマーケティングやロビリング、会員や同総代への強化啓蒙、規模と範囲の経済の実現を担った。</p> <p>■大半のケースでは、中央機関が“銀行の銀行”として以下のような機能を担つた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆(グループ構造内における) 流動性の管理 ◆余剰資金の銀行間市場への投資 ◆借入の実行(資金不足時)</li> </ul> <p>■中央組織は時間の経過とともに影響度を増した。その主な要因として以下が挙げられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆非伝統的業務の増加 ◆ホールセール調達(中央機関による証券発行)への依存度上昇(ただし依然として限定的) ◆規制当局や格付機関の行動</li> </ul> <p>■これにより、CB間でグループ横断的に統合レベルが高まる方向で収斂が進み、権限・意思決定権の付託先の中央機関への移行が進むこととなった。</p>	
⑥ 内部連携構造と一体管理の導入・強化 (Introduction and strengthening of internal solidarity mechanisms and supervision)	
<p>■今日、ネットワーク形態で組織化されたグループは一定数存在。(元々その形態で始まったグループもある)。</p> <p>■国の預金保険制度が設立される前、ローカル銀行が連携し、顧客預金を保護するための制度的保護スキーム(I.P.S.)を立ち上げている。</p> <p>■ローカル銀行の中には、クロス保証スキーム(連帯責任制の枠組み)構築によって統合の度合いを進め、中央集権的なグループへと移行したところもある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通常、これらの制度を運営し加盟銀行を管理監督するのは中央機関である。</li> </ul> <p>■大枠に亘る仕組みの構築は金融面の安定を高めるが、それにはローカル銀行と中央機関における各種レベルでの相互協力と融和が必要になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>こうしてもらされた健全性があって、協同組合銀行グループには格付機関から比較的高い信用格付が付与されたのである。</li> </ul> <p>■今日では、大枠に亘る仕組みの構築は、ほぼ全ての協同組合銀行グループにおいて装備されている。</p>	
⑦ ローカル・地域・中央組織にわたる継続的なガバナンス調整 (Continuous adjustments in local/regional and central governance)	
<p>■前項で挙げた主な調整内容からも自ずと導かれるとおり、CBは絶えずこれらの変化に合わせてローカル組織と中央組織に亘るガバナンスを調整して来ざるを得なかった。</p> <p>■他に推進要因として挙げるべきことがあるとすれば、それは、最初の信用協同組合が設立されて以来、外的な要素として重みを増しているバンキング規制・監督の存在であった。この間、金融セクターの専門性と国民経済における重要性が増大するに伴い、外部監督・規制の対象範囲と深度は拡大した。</p> <p>■その結果として生じた規制・監督枠組みの継続的な変化は、組織構造、ガバナンス、ビジネスモデルに明らかな影響を残した。例えば、ガバナンスに係る外部のガイドラインが厳しいものになるにつれ、ローカルCBの理事会メンバーに求められるスキルや能力は変化した。また、リスク管理は専門度を増し、資本の厚さ、資金調達能力、情報開示力は、ローカル組織・中央組織それぞれの意思決定においてますます欠くべからざる存在になった。</p> <p>■近年では、欧州銀行同盟(European Banking Union)の創設がCBにとって重大なゲームチェンジャーとなった。</p>	

(備考) Groeneveld, H. (2020) “TABLE 2”より信金中金 地域・中小企業研究所作成

図表7は、欧州の協同組織金融機関の「同質化」を巡る研究論文から、様々な環境変化が協同組織金融機関のここまで展開過程にどのような影響を与えてきたのかにつき、抽出・整理したもの（Groeneveld教授の論文（Groeneveld, H. (2020)）の中で示されたもの）である。

紙幅の関係もあり詳述は控えるが、様々な環境変化（新領域への進出など“内生的”な環境変化もあれば、社会環境・競争環境・規制環境など“外生的”なものもある）が協同組織金融機関の態様に影響したことを示唆する内容となっている。

図表7が示す視点は、様々な環境変化と協同組織金融機関の関係性を思索するためのヒントとして興味深い。

以上

#### ＜参考文献等＞

F. W. ライファイゼン著、A. ドリューゼダウ・J. クライハンス編、田畠雄太郎 訳（1971）『信用組合』家の光協会

木村靖二 編（2022）『YAMAKAWA SELECTION ドイツ史 上』山川出版社

斎藤一朗（2018）「『相互扶助』の経済的意義」『信金中金月報 第17巻 第6号（通巻551号）』

全国信用金庫協会50年史編纂室 企画編（2002）『信用金庫50年史』全国信用金庫協会

高橋弦（1973）「19世紀末ドイツ農民金融の展開」『研究年報経済学35(1)』東北大学経済学会

村本孜（2015）『信用金庫論－制度論としての整理』金融財政事情研究会

Groeneveld, H. (2020). Reconciling different truths about isomorphic pressure and distinctive behavior at European cooperative banks: Back to the future with Raiffeisen's principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2020; 1–27. <https://doi.org/10.1111/apce.12280>

McKillop, J., Sobiech, A. & Wilson, J. (2025). “Cooperative Banking Organizations”, *The Oxford Handbook of BANKING (4<sup>th</sup> Edition)*, Oxford University Press

Raiffeisen, F.W. (2010), Le Associazioni Casse di Prestito, Ecra

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがいまして、投資・施策実施等についてはご自身の判断でお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。