

# 第1次大戦以後における ドイツ協同組合銀行の競争力

ライナー・ゲンメル（レーゲンスブルク大学教授）  
中川雄一郎訳（明治大学政経学部）

## 1. はじめに

現在、協同組合銀行はとりわけ貯蓄銀行との間で厳しい競争を行なっている。協同組合銀行グループと貯蓄銀行グループとの競争は、第1次世界大戦後に始まったのであるが、最初の数年間は非常に緩やかであった。第1次大戦前はタイプの異なる金融機関間の競争はほとんど行なわれなかったのである。

協同組合銀行が特に手工業者や農業者の金融上のニーズに対応していたのに対して、貯蓄銀行は主に労働者と小市民の預貯金を引きつけることにその事業活動を集中していた。私有銀行の顧客は比較的地位の高い中間層であり、流通業や工業の会社との信用取引に従事していたのは巨大銀行であった。協同組合銀行の事業活動が特定の狭い地方エリアに制限されていたという事実からして、各協同組合銀行相互の間でも競争は事実上行なわれなかった。同じことは貯蓄銀行にもあてはまる。さらに言えば、協同組合銀行と貯蓄銀行の双方はその当時は基本的に利益を追い求めるという志向はなかったのであるからなおさら、両者の間では競争はなかったことになる。貯蓄銀行は、利益志向の組織ではなく、公益に供する組織であった。それは顧客の預金の安全を保証することに義務を負うのであり、その上少額なものであっても預金を引き受け

なければならず、収益は最低限であったとしても、小口信用業務の面倒をみななければならなかったのである。協同組合銀行もまた同じような事情にあったのである。協同組合銀行の最大の目的は組合員への貸付け<sup>メンバー</sup>によって組合員の事業を増進することであった。そのための貸付けが担保もなしに行なわれたことから、それはしばしばハイリスクを伴ったのである。

上記の理由から、協同組合銀行と貯蓄銀行は競争相手としてよりもむしろ仲間として対応していたと言えよう。両者はできる限り競争をしないよう、事業活動のエリア制限を厳格に遵守してきたのに、それが徐々に緩んでいったのは第1次世界大戦後になってからである。

## 2. 1918年以後の競争の出現

貯蓄銀行も協同組合銀行もともに、ワイマール共和制が始まるや また敗戦と1923年の超インフレの結果として その最大の事業目的の転換に着手した。双方の金融機関は収益を追い求めることによってのみ自らは市場で生き残ることが可能となるのだと気づいたのである。協同組合銀行は貯蓄銀行よりもわずかに早くそのことに気づいた。しかし、双方の金融機関の顧客は同じ層に属する人たちであったことから、利益増

進の動機が両者間の競争を必然的に引き起こすことになった。

これら2つのタイプの金融機関がその下でお互いに競争し始めた時の基本的な条件は、しかしながら、決して平等ではなかった。すなわち、貯蓄銀行は預金者に対するその負債を各市町村の無限責任によって完全に支えられていた（ついであるが、EU議会が採用した法規に従えば、このような補償はやがて廃止されることになる。）他方、協同組合銀行の組合員は常に連帯責任を負うのみである（現在でもそうである）。この責任制は有限責任制であったとはいえ、組合員の私有財産にまで責任が及ぶものであった。

その上、貯蓄銀行だけは信託資金の投資に基づいてその価値を保証された有価証券の発行を認可されていた。したがって、総じて言えば、貯蓄銀行は、その負債の安全性に関する限り、協同組合銀行よりも大きな競争力をもっていたのである。

協同組合銀行はより高い自己資本比率ベースを維持することを義務づけられていたし、また租税や手数料負担に関しても、貯蓄銀行は協同組合銀行を凌ぐ競争力を得ていた。例えば、貯蓄銀行はいくつもの地方税や手数料を免除された。

法的枠組みでの競争に加えて、主に宣伝広告の分野でも競争が始まった。銀行は第1次世界大戦まで宣伝広告を行なったことがほとんどなかった。協同組合銀行も貯蓄銀行も宣伝広告を行なったことがまったくなかった。しかしながら、第1次大戦中に発行された「戦債」の優先販売を取り扱ったことから、両者ともこれまでの政策を変更して宣伝広告を行なわざるを得なくなった。そして実際の宣伝活動は1923年の超インフレの時期に開始されたのである。この点では貯蓄銀行が先

行し、すべての貯蓄銀行の宣伝広告を一括して取り仕切る中央宣伝委員会が設置された。貯蓄銀行は、貯蓄の奨励、銀行振替と小切手の制度そしてもちろん貸付けを重点的に宣伝広告した。しかし、この貸付けは貯蓄銀行の競争相手、すなわち、協同組合銀行の中心的な事業でもあったのである。

協同組合銀行は、その当時は、宣伝広告費を無用なもののみなしていた。協同組合銀行が行なった宣伝広告はまったく僅かなものであったが、その理由の一つに、そのネットワークが貯蓄銀行のそれと違って密接にリンクし合っていなかったことがあげられる。このため、顧客をめぐる競争において貯蓄銀行の方が大部先行したのである。

専門的に質の高いスタッフの存在が競争力の重要な要因になる。1900年以前には、専門能力が重要な役割を果たすことはなかった。その当時、協同組合銀行を含む協同信用組織や貯蓄銀行におけるスタッフは、通常は、副業あるいは名誉職として仕事を行っていた。20世紀に入ってから貯蓄銀行はスタッフ養成研修の独自のシステムを開発し始めた。協同組合銀行はそれより少し早くスタッフ養成に乗り出していた。何故なら、協同組合銀行は自らの組織の会計監査を義務づけられており、それを実施するために十分訓練された要員を常に必要としていたからである。しかしながら、協同組合銀行陣営は分裂状態にあったので、統一されたスタッフ養成研修システムの開発はなかなか前進しなかった。協同組合銀行と貯蓄銀行の双方が独自の専門職業訓練に乗り出したのが第1次大戦前だという点では同じであるとしても、貯蓄銀行には既に統一された職業研修システムがあったのであり、貯蓄銀行は少なくとも組織機関上では先行

していたのである。

## 重要な事業部門の競争はどのように展開されたか

### a) 銀行振替制度

自らの支店ネットワーク内部での振替制度の導入は、貯蓄銀行の本格的規模の銀行への進展を導いた主たる新機軸<sup>イノベーション</sup>である。その出発点は、貯蓄銀行に小切手振出しの権限が認められ、また小切手制度および振替口座の利用による預金・交互計算を取り扱う資格が与えられた1908年であった。貯蓄銀行は、したがって、他のすべての金融機関にとって強力な競争相手となり、中規模企業と取引きすることに次第に成功していったのである。

貯蓄銀行の振替システムの展開により協同組合銀行は顧客と資金の双方を失ってしまった。協同組合銀行が振替システムの重要性によりやく気づくようになったのは、1923年のインフレ以後になってのことである。

### b) 預金

貯蓄銀行の総資産あるいは総負債の総計額は、第1次大戦前には、協同組合銀行の総資産あるいは総負債の総計額よりもかなり高いレベルに達していた。すなわち、その比率は1913年に5:1に達し、1923年の超インフレの時期以後、1933年までの間ほとんど変わらなかった。預金額とりわけ普通預金に関しては、その展開は同じようであった。貯蓄銀行の預金総額は第1次大戦前に協同組合銀行の5倍以上になっていた。それが、1923年の超インフレの結果、預金はほとんど無に帰ってしまった。預金を求めて苛酷な競争が行なわれるようになったのは、まさしくこのイ

ンフレのためであった。貯蓄銀行は1933年までに協同組合銀行よりも多くの預金を増大させることができたので、貯蓄銀行の預金額は協同組合銀行の4倍にも達した。

ところで、貯蓄銀行は預金獲得競争において有利な立場にあった。例えば、1919年から1933年にかけて、貯蓄銀行の店舗数は約2,800から約2,400にその数を減らしたのに対して、協同組合銀行の店舗数は約17,700から約19,300にその数を増やしたのである。このことは、1店舗当たりの総資産あるいは総負債の総計額と口座預金額が協同組合銀行のそれを上回ったことを意味した。相対的に大規模になった貯蓄銀行の方が数も多く規模の小さい協同組合銀行よりもずっと効率的に経営されたのである。

さらに貯蓄銀行としては総負債に占める預金の割合を常に相当高く維持していた。1920年代中葉において、貯蓄銀行の総負債のほぼ90%が預金から成っていたのに対して、協同組合銀行の場合は50%をほんの少し上回っていたにすぎなかった。貯蓄銀行の成功には、それ故、前に述べたように、その預金が各市町村によって完全に支えられていた、という事実が思い起こされるべきである。

また貯蓄銀行は貸付けに際しても優位に立っていた。貸付利率に関しては激しい競争が展開された。協同組合銀行は常に貯蓄銀行が設定した利率よりも高い利率を設定せざるを得なかった。そこで、協同組合銀行と貯蓄銀行の双方にとって結局のところ不利になる利率競争を避けるために協定が結ばれた。1930年以降利率の上限をめぐる話し合いが継続的に開かれた。そして最終的に、協同組合銀行の貸付利率は貯蓄銀行のそれを0.5%上回って設定され得る

ことが認められた。

だが、短期預金に関する競争は特に熾烈であった。ここでも貯蓄銀行が優位に立ったのであるが、その理由は独自の支店ネットワーク内部での振替業務ができたこと、短期預金に対して利子を支払うことができたことのためである。

### c) 貸付業務

協同組合銀行は伝統的にその主要な仕事として、総資産内での貸付けの割合を相対的に大きくしていた。1913年にその割合は82%に及んだ。貯蓄銀行での割合は77%にすぎなかった。しかし、1923年のインフレ以後、この状態が変化する。すなわち、協同組合銀行における顧客貸付けの割合は総資産のうちの70%にすぎなくなったのに対し、貯蓄銀行のそれは80%に増加したのである。貯蓄銀行が小口の貸付業務で欠損を出すことになると悟るようになってきたからである。したがって、貯蓄銀行は、協同組合銀行の中心的な顧客を成している中小規模の経営者に的を絞ることによって貸付業務により多くの力を注いだのである。数年にわたってこの部門での事業活動が増進され、ついには貯蓄銀行は規模の大きい貸付けを中規模企業に与えるまでになった。利益の上がる大口の貸付けでは貯蓄銀行は明白な競争上の利益を得たのである。協同組合銀行は規模が小さく大きな貸付けに応じられる立場にはなかった。その上、協同組合銀行の定款は「貸付けを受けられるのは自らの組合員のみである」と貸付事業活動を法的に制限してしまっていたのである。

さて、貯蓄銀行と協同組合銀行との間の競争では、間もなく、顧客への短期貸付けが決定的な役割を果たすようになる。1913年

には、貯蓄銀行の貸付けにおいてその97%が長期であり、短期はわずか3%にすぎなかったのに対して、協同組合銀行のそれは長期が45%、短期が55%であった。したがって、この段階では、協同組合銀行には短期貸付けに関して未だどんな競争上の問題も起こらなかった。しかしながら、1923年の超インフレのために長期貸付事業は事実上まったくの停止に追い込まれた。そのため通貨改革の翌年の1924年に事態は全面的に変化する。貯蓄銀行の短期貸付けは貸付事業のほとんど90%を占めるまでになり、短期貸付けが貯蓄銀行のもっとも重要な事業活動の一つになったのである。貯蓄銀行が行なう銀行振替制度もまた、この銀行の競争上の優位を決定付けていた。

協同組合銀行と貯蓄銀行の双方とも、「大恐慌」までは短期貸付額を増やすことができた。しかし、1930年以後になると、双方の銀行は一時的な後退を余儀なくされるのであるが、その後退も間もなく貯蓄銀行は再び上昇に転ずることになる。これに対して、協同組合銀行の短期貸付業務は低位に止まることになった。貯蓄銀行がその競争相手(協同組合銀行)の市場シェアを奪い取ることに成功したからである。

他方、協同組合銀行は、貯蓄銀行の行っていた長期貸付を奪い取るのに成功しなかった。だが、それについては、1935年から1945年までの時期にまったく異なる法的枠組みが存在したのであり、したがって、ここでは斟酌しないことにしたい。

## 3. 第2次世界大戦後の競争

第2次世界大戦後は、それまでの金融市場や資本市場を分けていた細かい分類が次第に

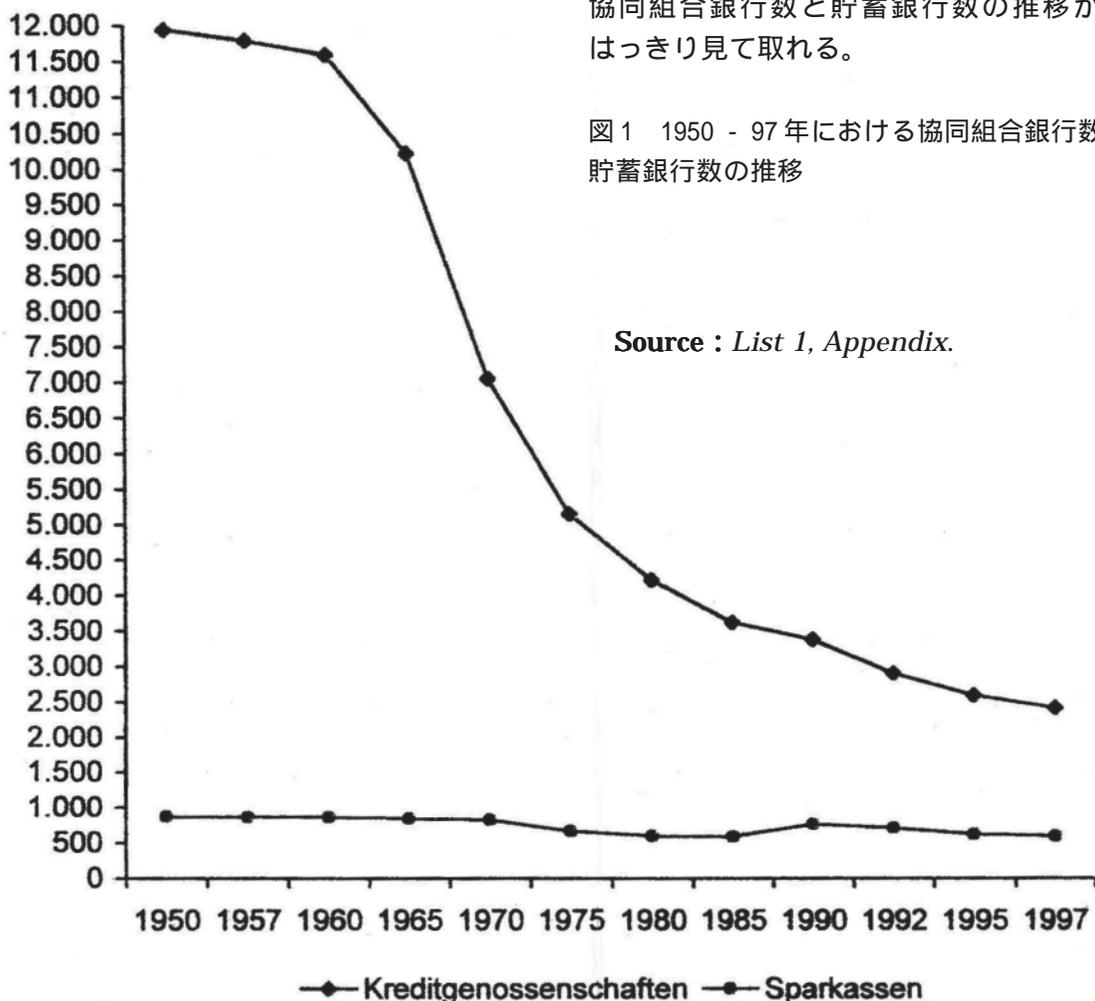
はっきりしなくなり、遂にはまったく消え去ってしまったために、必然的に競争はますます激しくなっていた。このような展開に至ったのには、農村地域での構造変化（農業の継続的な減退）、市・町・村数の急増、私的個人の可処分所得の空前の増大、金融市場における事業活動のドラマテックな増進等々いくつかの理由があった。特にキャッシュレスでの支払いが急速に増大した。新しい事業部門が生まれ、新しい金融サービスが市場に参入してきた。その結果、貯蓄銀行も協同組合銀行も「ユニバーサル銀行」になり、構造転換が行なわれたのである。

### 3 1 重要な競争上の特徴

この時期に競争の激化をもたらした決定的な要因の一つが集中化の動きであった。1950年にドイツにはほぼ900の貯蓄銀行が7,300もの支店を擁して存在していた。それに比べると、その当時、12,000もの協同組合銀行が存在していたのに、それらの支店数は2,500にすぎなかった。この数字は、協同組合銀行は、小規模にもかかわらず、ドイツ中にまたがって、とりわけ農村地域に立地していたことを示している。

この状況は長期的に見ると基本的な変化が起こっている。そのことは（支店を除く）協同組合銀行数と貯蓄銀行数の推移からはっきり見て取れる。

図1 1950 - 97年における協同組合銀行数と貯蓄銀行数の推移



Source : List 1, Appendix.

## この集中過程を生み出したものは何か

貯蓄銀行に関する限り、その説明は簡単である。すなわち、1960年までは過去の組織構造で間に合っていた。この間の貯蓄銀行数の減少はわずか1.5%にすぎず、取るに足りないものであった。ところが、1960年から70年までの減少は4%に及び、かなり増大した事業総量に応じた組織上の変化を反映している。この間に貯蓄銀行は、例えば、「電子機器による情報処理化」といった近代化の局面を経験した。1970年から80年にかけて貯蓄銀行の数はほぼ30%も減少したが、この減少は、競争の圧力によるためというよりも、市町村合併による改革の結果である。それとの関連で、貯蓄銀行の顧客を保護する市町村の組織および事業領域が新たに決められなければならないようになった。

1990年時点での貯蓄銀行数の増加は、単にドイツの再統一の結果によるものであり、1980年以後に始まった減少傾向とオーバーラップしている。1980年頃から始まったこの傾向は競争の結果に外ならないし、その結果は協同組合銀行の発展によって説明され得る。

1950年以後、多数の小規模な協同組合銀行は自己を取り巻く状況の増大する要求を満たすことができた。実際のところ、協同組合銀行数の減少は1960年まではわずか3%にすぎなかったものであり、そのことは上記の貯蓄銀行の動向と同じであった。協同組合銀行と貯蓄銀行の双方とも1960年代までは相互に平和共存し合っていたのである。その後2つの法律が競争をかきたてることになるのである。

## ドイツの銀行業界に変化をもたらした2つの法律

1958年7月10日以後、銀行は自らが適切だと思えば支店を開設することができた。しかし、それ以前には、一般の民衆が現実にそのような新しい支店の設立を求めているのかどうかについて当局が調査することが法律により義務づけられたのであるが、1958年にこの法律が廃止されてしまったのである。法律のこの変更が銀行に及ぼした影響については後で論及することにする。

1967年4月1日、預貯金の管理価格（管理利子率）が撤廃された。その直後から熾烈な価格（利子率）競争が展開される。そして1967年の末までに、最終的にすべての競争制限条項が撤廃された。

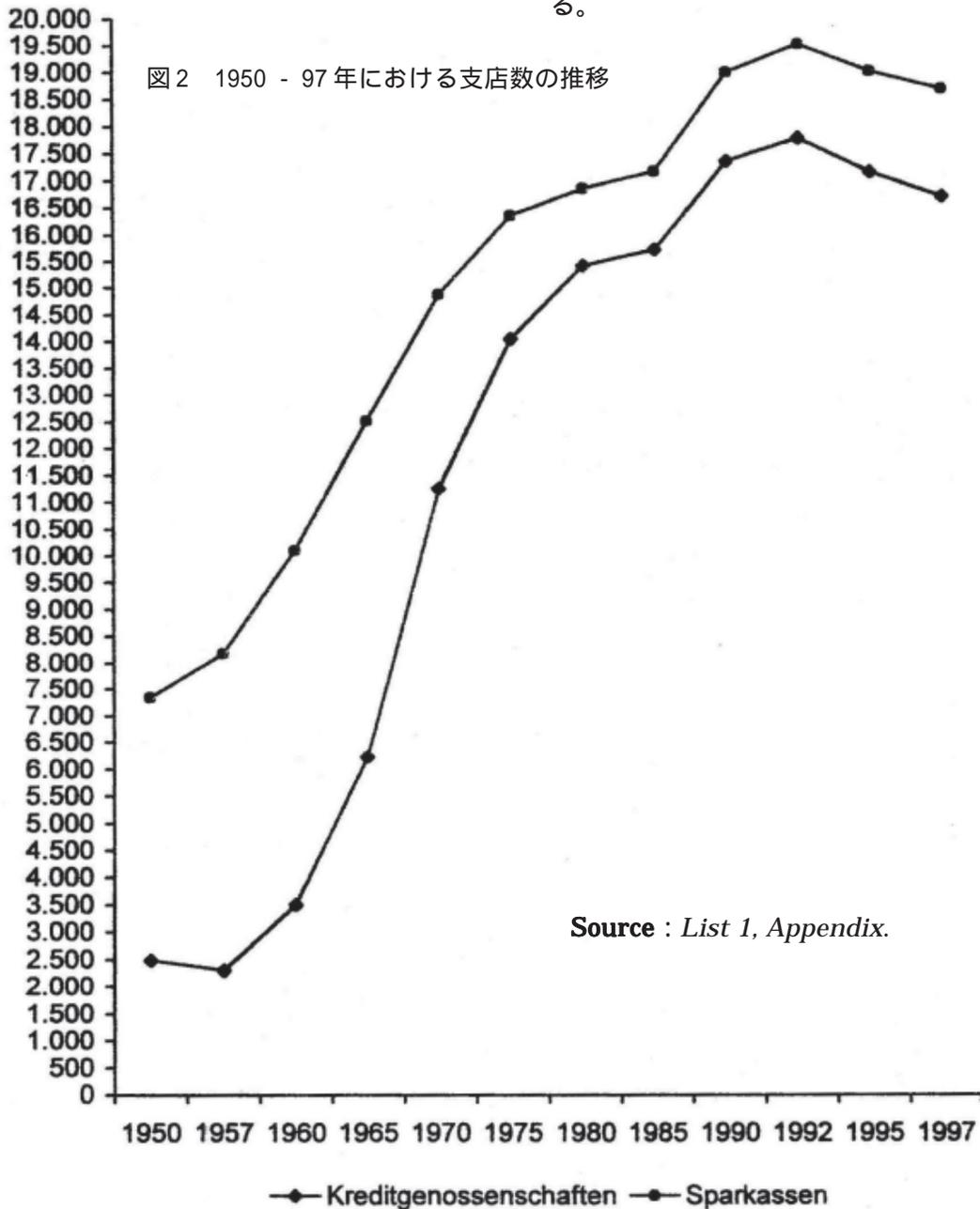
貯蓄銀行はこの新しい規制緩和を歓迎し、自己の宣伝広告の強化と吸収を促進するために利用していく。協同組合銀行は、総じて、貯蓄銀行のもつ強い競争圧力を感じていたので、協同組合銀行もそれに対応しなければならなかった。協同組合銀行は、計画的な合併政策に沿って1960年から1970年の間にほぼ40%その数を減らし、コストを削減することができた。コスト削減のために合理化の措置が採られたので、効果をあげることができた。

1957年には給料や賃金のキャッシュレス支払がドイツの銀行業界に導入され、直ちに銀行は給与を取り扱うことになった。この変化こそが銀行の人事、立地条件、組織化それに情報処理に関する多くの問題の原因となったのである。また1970年7月1日以後、ドイツの銀行業界全体における決算システムの標準化が導入され、銀行業務のさらなるオートメーション化を引き起こすことになった。したがって、多くの小規模でかつ合併していない協同組合銀行はこれらの

仕事や業務を扱うことができなくなっていくことになる。

このことが、何故に庶民銀行 (Volksbanken, People's Banks) とライファイゼン銀行(農業協同組合銀行)が1971年に合併したかの理由なのである。

これまでの論究から、この競争が1960年以後貯蓄銀行によって引き起こされた、という印象が与えられるのであるが、実際のところ、そのことは次の図2が確認してくれている。貯蓄銀行の支店数だけでなく、協同組合銀行の支店数の増加も一目瞭然である。



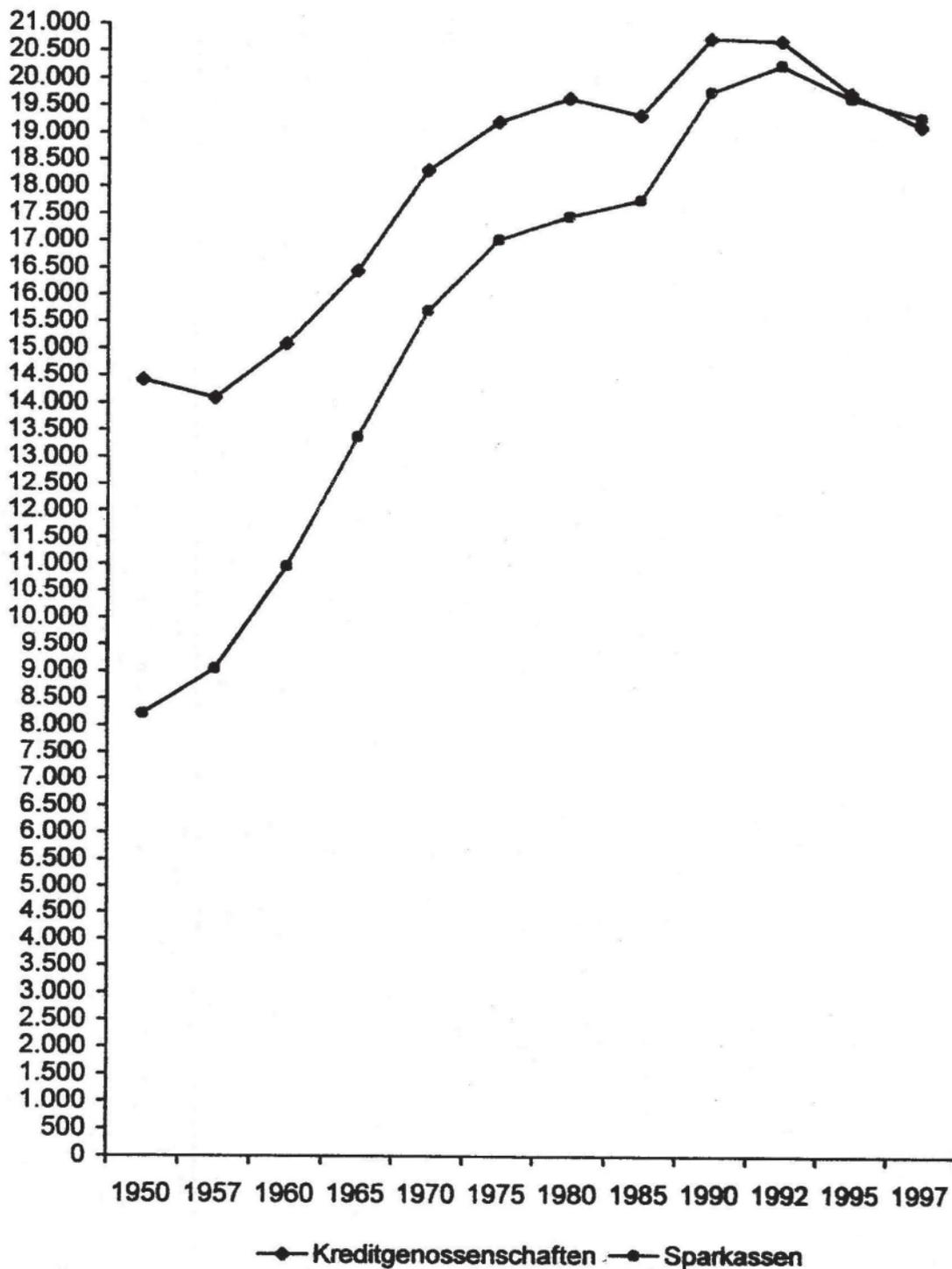
貯蓄銀行は、1958年の「ニーズ・テスト」の法的強制の廃止直後に、協同組合銀行と同じような緻密な支店ネットワークをもつために、多数の支店を開設し始めた。貯蓄銀行は、1957年から1960年にかけて、約2,000もの新しい支店を設立した。多数の零細、自立の店舗をもつ協同組合銀行としてはこの種の競争戦によって非常に否定的な影響を受けることを理解した。協同組合銀行の多くは合併する外なかったのである。合併の結果、一方では自立志向の協同組合銀行の数を減らし、他方では支店の数を増やしていく、ということになった（仮に2つの協同組合銀行が合併する場合には、一方が自立店舗として存続し、他方は支店となった）。1960年から1970年にかけて協同組合銀行の支店数は7,800増えたのに対して、同じ期間に自立の

協同組合銀行の数は4,600しか減少しなかった。差し引きすると、新しい店舗数は最終結果として3,200増えたにすぎないのである。この数字は、店舗の純増が4,700にも達した貯蓄銀行と対照的である。

貯蓄銀行が法律上の枠組みのお陰で競争を行ない、発展し得たのは、とりわけ1960年代のことであった。そして貯蓄銀行は構造的優位の下でより急速に自らの事業部門を拡充することができたのである。

協同組合銀行には、1960年以後、解決すべき2つの問題があった。すなわち、  
（1）組織的な点だけでなく、法律・法令的な点での構造転換を行なうこと、  
（2）大規模な合理化を行なうこと、  
である。

図3 1950 - 1997年における協同組合銀行数と貯蓄銀行数の推移（支店を含む）

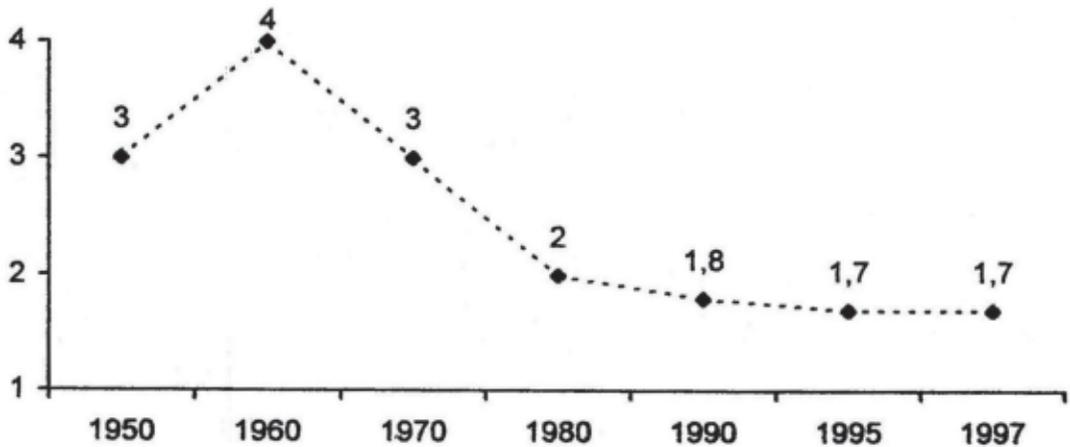


Source : List 1, Appendix.

### 3 2 競争の結果

1960年以降行なわれてきた貯蓄銀行と協同組合銀行との間の激しい競争は、図4のような展開に帰着した。

図4 協同組合銀行の総資産額（総負債額）に対する貯蓄銀行の総資産額（総負債額）の倍率



Source : H. Pumpf, *Wettbewerb*, s.53.

1990年以降、貯蓄銀行と協同組合銀行の市場シェアは確定し、これ以上の変更は難しくなっているように思える。この事実は同じ他の指標によっても立証される。すなわち、銀行店舗1店当たりの平均の総資産額/総負債額は1970年以降図4と同じであり、1980年以降従業員1人当たりの「総資産額/総負債額」もほとんど同等であったのである。

### 4. 結論

協同組合銀行と貯蓄銀行との競争の程度は1960年までは緩やかなものであった。しかし、その後になると、貯蓄銀行が攻勢に出

て、協同組合銀行の積極的な競争相手になっていった。貯蓄銀行には自立した銀行数は少なく、支店数は多い、という利点があった。そこで、協同組合銀行としては、合併によって組織の再編・再構築に直ちに取り組み、その結果、技術的設備と人員の質を素早く改善することができた。

1990年以降、貯蓄銀行と協同組合銀行の双方は可能性を明らかに使い果たしてしまっている。したがって現在は、双方ともその特性や顧客層の構成といった点で非常に類似しており、緊密になっている。それ故、双方の銀行がある時機に合併することがあり得るであろう。

## Appendix :

表1 貯蓄銀行 (Sparkassen) と協同組合銀行 (Kreditgenossenschaften) の自立店舗数と支店数の推移 (1950 - 1997年)

	SPARKASSEN			KREDITGENOSSENSCHAFTEN		
	Institute	Zweigstellen	Gesamt	Institute	Zweigstellen	Gesamt
1950	880	7.340	8.220	11.949	2.486	14.435
1957	871	8.192	9.063	11.795	2.305	14.100
1960	867	10.112	10.979	11.599	3.507	15.106
1965	854	12.541	13.395	10.224	6.241	16.465
1970	832	14.903	15.735	7.059	11.280	18.339
1975	675	16.382	17.057	5.161	14.073	19.234
1980	599	16.890	17.489	4.225	15.453	19.678
1985	590	17.204	17.794	3.620	15.753	19.373
1990	769	19.036	19.805	3.380	17.402	20.782
1992	717	19.578	20.295	2.911	17.828	20.739
1995	624	19.071	19.695	2.591	17.205	19.796
1997	598	18.751	19.349	2.418	16.762	19.180

本論の著者であるライナー・ゲンメル氏は、現在、レーゲンスベルク大学経済学部教授で、ドイツ社会経済史学会の次期会長である。この度、明治大学国際交流センターによる2003年度の招聘を受けて（ホストは柳澤 治・明治大学政経学部教授）明治大学をはじめいくつかの大学でドイツにおける社会的市場論などを講演。本論は、協同総合研究所を中心とした研究者並びに実務家の方々のためにゲンメル教授が書き下ろしてくださったものです。なお、当日の通訳ならびに本書の翻訳につきましては、加藤浩平専修大学教授に大変お世話になりました。ライナー・ゲンメル教授、柳澤 治教授並びに加藤浩平教授に心より感謝申し上げます。