

## 米国コミュニティバンク・協同組織金融機関のガバナンス

内 田 聡

### 発表者コメント

本稿は、金融審議会金融分科会第二部会協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ第2回（2008年4月）での、筆者の参考人報告をベースにしている。

わが国協同組織金融機関にかかわる論点は多岐にわたるなかで、ガバナンスが重要なポイントの1つである。協同組織金融機関は、銀行と比べてより地域に密着し、地域のパブリックプレッシャーが相対的に強いと考えられるものの、株式公開している多くの銀行とは異なり、株主や株式市場のチェックが効かないため、総（代）会や理事会のあり方がガバナンスを考察するうえで大切になる。

本稿は、米国金融システムの全体像の理解を前提に、協同組織金融機関（クレジットユニオン・CUと相互貯蓄金融機関）における総会や理事会の仕組みと実際について述べ、わが国での論議の参考に供するものである。ただし、これらの機関は住宅ローンなどを主業務とし、事業向貸出を主とする協同組織金融機関は米国には存在しないので、コミュニティバンクと呼ばれる商業銀行を併せて考察する必要がある。コミュニティバンクは株式会社だが、多くは未上場で、ガバナンスにおいて協同組織金融機関と類似の課題を抱えていると考えられる。

市場原理が強く働くといわれる米国でも、数の上ではあるが、50%以上が協同組織金融機関で、コミュニティバンクを加えれば90%以上が協同組織性を持った金融機関とも言える。グローバル化や市場化の進展は、ウォールストリートの金融の役割を大きくする一方で、メインストリート（地域）の金融の存在意義を明確にする側面もある。メガバンクが住宅ローンに進出するなかで、メンバーシップに制限がなく税優遇のない、相互貯蓄金融機関の勢力は縮小している。しかし、メンバーシップの制限と税優遇があり、かつ総会や理事会で（従業員以外の）組合員の参画を可能にする仕組みをもつ、CUの勢力はむしろ拡大している。また、協同組織金融機関でない銀行に、なぜSコーポレーションという法人税免除の形態が容認され、急速に広がっているのかを考えることにも大きな意味がある。一方、総資産10億ドル以上のCUは、数では全CUの1.5%を占めるに過ぎないが、資産額では40.0%を占め、そのあり方に議論があるのも事実だ。

米国の特定部分だけを取り上げての、わが国との比較には限界があるが、米国のメインストリート金融を巡る全体像の理解は、わが国の議論に多くの示唆を与えるだろう。

## 1 はじめに

### 1.1 問題の所在

2006年12月公表の内閣府規制改革・民間開放推進会議の第3次答申に、「協同組織金融機関（信用金庫・信用組合）に関する法制の見直し」の項目が盛り込まれ、その「業務及び組織の在り方について、株式会社組織の金融機関とのバランスを考慮した、抜本的かつ総合的な視点からの見直しに向けた検討を開始」とされた。これを受けて、2008年3月に金融審議会金融分科会第二部会に、協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループが設けられ審議が行われている。

論点は多岐にわたるなかで、ガバナンスが重要なポイントの1つである。金融機関のガバナンスには、規制当局との関係や預金保険の存在も影響を与えるが<sup>1</sup>、本稿ではとりわけ総会や理事会に焦点をあてる。と言うのも、協同組織金融機関は、銀行と比べてより地域に密着しており、地域のパブリックプレッシャーは相対的に強いと考えられるものの、株式公開している多くの銀行とは異なり、株主や株式市場のチェックが効かないため<sup>2</sup>、総（代）会や理事会のあり方がガバナンスを考察するうえで重要になる。

本稿は、米国金融システムの全体像の理解を前提に、協同組織金融機関（クレジットユニオン・CUと相互貯蓄金融機関）における総会や理事会の仕組みと実際について述べ、わが国での論議の参考に供するものである。ただし、これらの機関は住宅ローンなどを主業務とし、事業向貸出を主とする協同組織金融機関は米国には存在しないため、コミュニティバンクと呼ばれる商業銀行についても併せて考察する必要がある。コミュニティバンクは株式会社だが、多くは未上場であり、ガバナンスにおいて協同組織金融機関と類似の課題を抱えていると考えられる。

これらの金融機関の多くは、小規模で簡素な組織であるため、融資判断にもちいる（経営者の資質などの）ソフト情報を劣化させにくく、リレーションシップバンキング（リレバン）に適している<sup>3</sup>。また、従業員、経営者、株主、債権者、規制当局者などのステークホルダー間の利害対立が相対的に起こりにくい<sup>4</sup>（図1）。こうした金融組織におけるソフト情報の取り扱いの問題やステークホルダーにかかわる問題は、コントラクトイング問題と呼ばれる。未上場のコミュニティバンク・協同組織金融機関では大規模銀行と比べ、利害対立が生じにくい一方で、このような組織のガバナンスの仕組みと運営がどのようになっているのかは、明らかにされるべき重要な課題である。

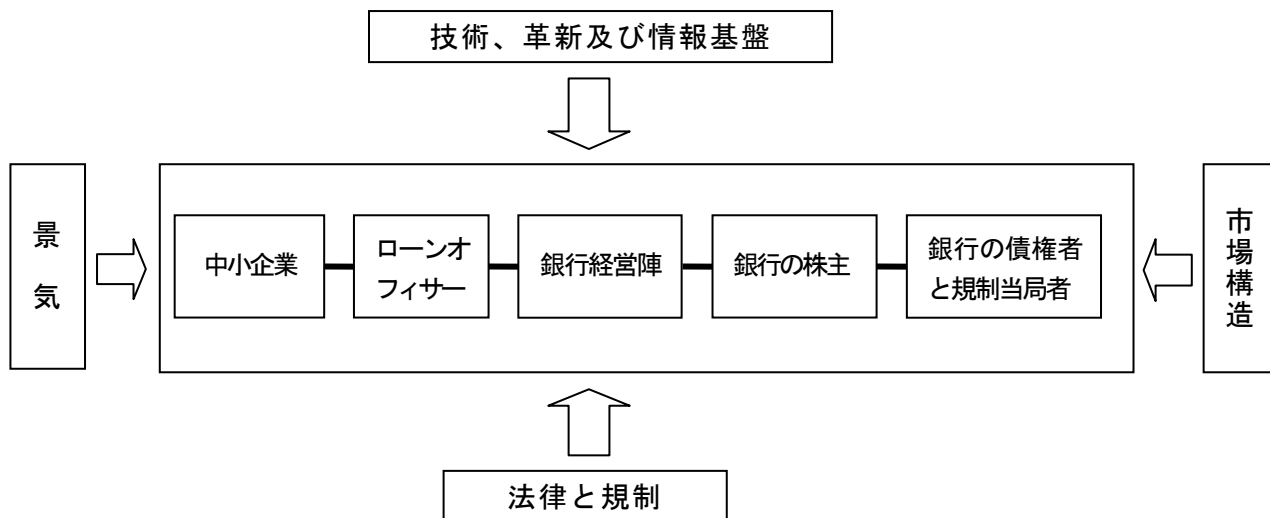
<sup>1</sup> 当局との関係なども含む先行研究については、Booth, Cornett, and Tehranian (2002), Adams and Mehran (2003), Macey and O'Hara (2003)などを参照。なお、これらの分析は商業銀行全般を対象とするものである。

<sup>2</sup> 上場企業・銀行で、株主や株式市場によるチェックが常に機能していると主張するものではない。これに限らず、上場企業・銀行にもガバナンスに関する問題が存在するのは言うまでもない。

<sup>3</sup> 主にリレーションシップレンディングの意味でもちいる。

<sup>4</sup> 利害対立の例として、銀行と企業の双方がリレバンによる取引を望んでいたとしても、株主がリレバンを実施する理由を理解できない状況などが考えられる。

図1 リレバンに影響を与える要因（ローンコントラクティング、組織構造、および外部環境）



(出所) Berger and Udell (2002), P. 41.

米国の事例を考察する際、特定の部分だけを取り上げての、わが国との比較には注意が要る。特定部分の分析であっても、それぞれのサブシステムがどのように組み合わせられ、金融システム全体としていかに機能しているのかを理解したうえで行われる必要がある。典型的な協同組織金融機関であるCUが法人税を免除されるのに加え、コミュニティバンクの34%はSコーポレーションという形態をとり（2007年末）、法人所得税を免除されている。CUの考察に加え、なぜSコーポが1996年に容認され<sup>5</sup>、急速に広がっているのかを理解することにも大きな意味がある。2008年3月の財務省のブループリント（後述）で提案された、預金取扱金融機関の再編案も含めて考察する<sup>6</sup>。

## 1.2 問題接近への前提

本稿はコミュニティバンク・協同組織金融機関のガバナンスを取り上げるものだが、その前提となる金融システムの全体像を内田(2008b)によって提示する（図2）。コミュニティバンク・協同組織金融機関は、以下で言及するメインストリート金融を構成する主要な金融機関である。

米国の金融システムは、マネーセンターを拠点に全米・国外の資金が取引されるウォールストリート金融と、地域を拠点に地域の資金が取引されるメインストリート（地域）金融から形成されるが、1990年代の規制緩和でメインストリート金融にもメガバンクの攻勢が続く一方、通常認識とは異なり、多くの地域で地元金融機関が事業向貸出で

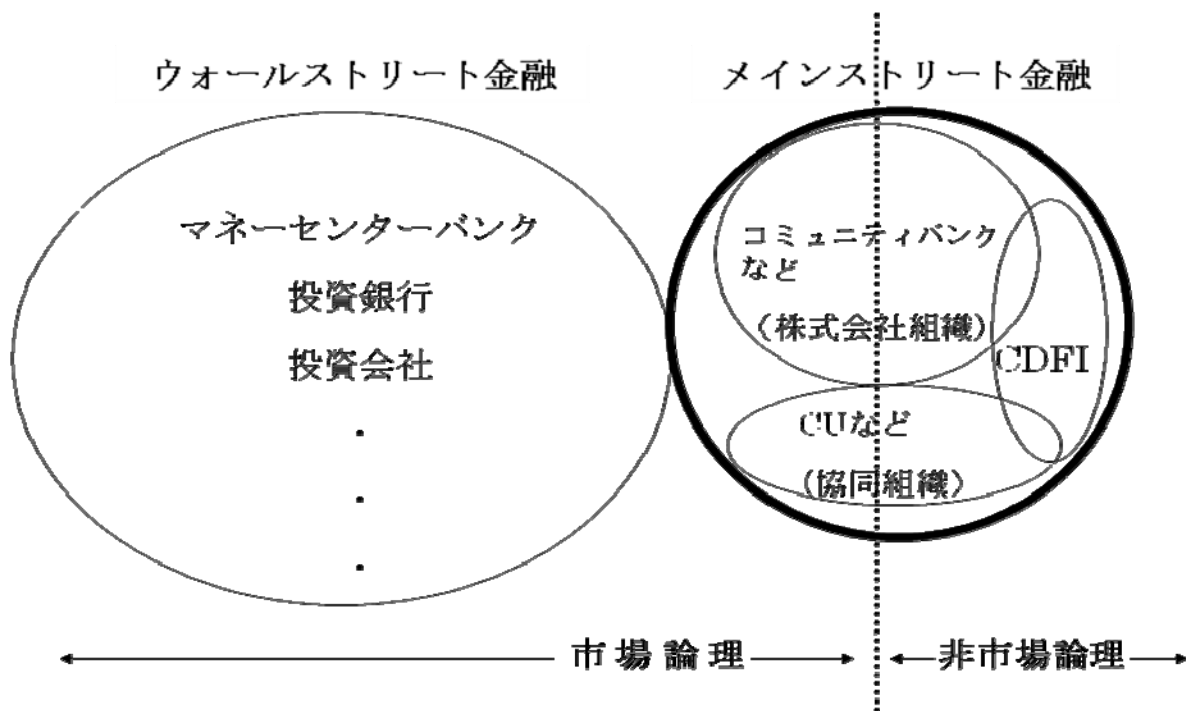
<sup>5</sup> Small Business Job Protection Act of 1996, P.L. 104-188.

<sup>6</sup> 図表について、すべての金融機関のデータを掲載すると膨大になるため、わが国であまり知られていないCUのそれを優先的に掲載する。

大きなシェアを持っている。地域経済に意味のある中小企業でも、メガバンクではその価値を理解して貸し出すにはしばしば採算が合わない。換言すれば、コミュニティに根付き、ソフト情報を人的・組織的に獲得・活用できる地域金融機関が不可欠である。地域金融機関は市場経済で活動するが、政策や慣行にも支えられている。この支えは価値観を市場論理以外にも求めるコミュニティの反映でなければならず、地域金融機関は自己保身だけにこれらを用いればその行き場を失う。

米国の金融システムは市場論理と非市場論理という二面性を持ち合わせ、ウォールストリート金融が主に市場論理で機能するなかで、メインストリート金融の存在意義は市場論理とコミュニティの要請を調和させるところにある。先行研究では、ウォールストリート金融に比べメインストリート金融の分析は必ずしも十分ではないが、このような理解にもとづいてこそ、米国金融システムの全貌が明らかになる。

図2 金融システムの概観



(注) 枠の大きさは必ずしも勢力の大小を表しているわけではない。  
 (出所) 筆者作成。

## 2 多様な金融機関

### 2.1 金融機関の全体像

米国には商業銀行、貯蓄金融機関、CUといった預金取扱金融機関が存在し、いずれの機関の免許種類にも国法（連邦法）と州法があるが、以下特に断りのない限り、金融機関のデータは2007年末の両者の合計で、法制度などは国法について述べる。

それぞれの機関の合計数・合計資産・1機関あたりの規模は、商業銀行で7,282行・11,176,096百万ドル・1,535百万ドル、貯蓄金融機関で1,251機関・1,862,669百万ドル・1,489百万ドル、CUで8,396組合・776,588百万ドル・92百万ドルである。

本稿の直接の対象ではないが、ほかに地域開発金融機関（CDFI）がある。CDFIは財務省のファンドから資金・技術面で援助を受け、貧困な地域社会の開発を主たる使命とし、当該地域への資金供与に加えて開発に必要な用役を提供する金融機関である。CDFIは2006年末に1,000機関を超えて存在し、うちCDFI連合が集計した505機関の合計資産額は231億ドルである。銀行やCUのなかにも認定を受けCDFIとして地域開発に特化した活動をするものもあり、（505機関のうち）それぞれその数は55行と287組合である<sup>7</sup>。

## 2.2 コミュニティバンク<sup>8</sup>

商業銀行はすべて株式会社組織であるが、連結総資産10億ドル未満のそれはコミュニティバンクと呼ばれ、大規模・中規模銀行としばしば区別される。コミュニティバンクは、合計資産額では全銀行のその11.0%を占めるにすぎないものの、行数では93.0%を占める。多くは未上場の銀行で、所在地域の中小企業を対象にリレバンを展開している。米国には事業向貸出を中心とする協同組織金融機関はなく、コミュニティバンクは株式会社であるが、その性格から協同組織性を備えた金融機関という見方もできる。

加えて、前述のSコーポレーション銀行について触れておく<sup>9</sup>。「Sコーポ」とは、株主全員の同意により、連邦税法（内国歳入法）第1章第S節（Subchapter S）に規定する課税方法を選択した法人で、株主数や株式の種類は制限されるものの、法人所得税が免除される株式会社である。Sコーポは1958年に一般の事業会社向けに制定されたが、1996年の法改正で銀行にも認められ（翌年施行）、2004年の適用要件緩和を経て<sup>10</sup>、2007年末には全銀行数の32.3%を占めている（なお、株式会社の貯蓄金融機関にも適用可能で、数で10%程度を占める）。Sコーポはそもそも二重課税回避のための手段だが、金融システムに与える影響はそれにとどまらない。

## 2.3 貯蓄金融機関

貯蓄金融機関には貯蓄貸付組合（SA）と貯蓄銀行（SB）があり<sup>11</sup>、これらの原型は

<sup>7</sup> CDFI連合ではCDFIを以下の6つに分類している。①Community Development Bank, ②Community Development Credit Union, ③Community Development Loan Fund, ④Community Development Venture Capital Fund, ⑤Microenterprise Development Loan Fund, ⑥Community Development Corporations.

<sup>8</sup> コミュニティバンク株式の保有状況などについては補論を参照。

<sup>9</sup> 詳細については内田(2006)を参照。

<sup>10</sup> American Jobs Creation Act of 2004, P.L. 108-357.

<sup>11</sup> 貯蓄貸付組合はS&Lという表記が一般的だが、連邦預金保険公社（FDIC）のデータではSAと表記される。

英国から得ておりその誕生は産業革命期に遡れ、SAは労働者階級へ住宅建築資金の積立と借入の手段を提供し、SBは零細な貯蓄資金を提供していたが、現在では両者の差は小さくなり、共に住宅ローンを主要業務とする金融機関と言える。1980年代の金融危機に対して行われた規制緩和は、業態のあり方を大きく変えた。株式会社への転換や業務範囲の拡大は、メガバンクの住宅ローンへの進出と相まって、銀行との同質化を一層進めることになった。

貯蓄金融機関には株式会社組織と相互会社組織があり、以下は後者について述べると、その数は558機関で全体の44.6%を占め（1997年末は同849機関・47.7%）、総資産10億ドル以上の機関も22機関存在し、最大は53.9億ドルである。一方、合計資産額について、データの制約から「連邦法免許」貯蓄金融機関をみると、その合計資産額に占める相互会社のそのシェアは2006年末に4.0%（1996年末は9.1%）で、連邦法免許の相互会社組織の1機関あたりの規模は215百万ドルにとどまる。

相互貯蓄金融機関の会員資格は預金者で、預金者になれるものの範囲に制限はなく、業務範囲は基本的に銀行と同じで、税優遇はない。

## 2.4 クレジットユニオン

CUは、その誕生を1900年代初頭に求められ、加入した組合員の金融相互扶助で、組合員から資金を預かり組合員へ融資する金融機関であり、法人税が免除される。組合数は8,396組合（1997年末11,659組合）で減少傾向にあるが、組合員数は約89.3百万人（同73.5百万人）で増加傾向にある。合計総資産は776,588百万ドル（同360,585百万ドル）、総資産10億ドル以上は127組合で、最大は330億ドル・組合員数300万人に及ぶ。伝統的な小規模CUとの二極化が進行している（表1）。

連邦クレジットユニオン法で、連邦CUは、組合員の儉約を奨励し生産的な目的のための与信を提供することを目的に設立される協同組織とされ、共通の絆（コモン・ボンド）に基づいて設立される必要がある。その種類は35種類規定されているが、主な種類と2007年末の種類別組合数の分布は、勤務先などの職域35.3%、業界団体・職業団体・労働組合・協会などの団体9.1%、（複数の職域や団体が1つのグループになった）複合30.7%、地域22.3%などである<sup>12</sup>。組合員になるには、自己資本への出資でなく、預金（share）をすることになる。活動地域に制限はないが、コモンボンドのとり方で決まる側面はある。業務範囲は法律で銀行より狭く制限され、預貸業務が中心で、主に自動車担保ローンと住宅ローンに従事している。1998年の法改正で<sup>13</sup>、コ

<sup>12</sup> 1987年末には複合はなく、職域80.0%、団体16.0%、地域4.0%であった。

<sup>13</sup> Credit Union Membership Access Act of 1998, P.L. 105-219.

モンボンドの緩和（③複合の追認）と<sup>14</sup>、業務範囲の緩和（一定の条件下での組合員向事業貸出・MBLの容認）が行われた。

表 1 クレジットユニオンの資産規模別の状況（2007 年末）

組合規模 \$ million	組合数			合計資産残高 \$ million		
	組合数	全組合 でのシェア	規模別 前年比	残高	全組合 でのシェア	規模別 前年比
0-0.2	143	1.7%	-9.5%	16	0.0%	-11.4%
0.2-0.5	291	3.5%	-2.7%	101	0.0%	-2.7%
0.5-1	378	4.5%	-7.6%	281	0.0%	-8.2%
1-2	578	6.9%	-4.3%	850	0.1%	-4.5%
2-5	1,117	13.3%	-5.7%	3,797	0.5%	-5.6%
5-10	1,202	14.3%	-5.1%	8,741	1.1%	-5.1%
10-20	1,210	14.4%	-3.1%	17,429	2.2%	-3.1%
20-50	1,410	16.8%	-3.2%	45,403	5.8%	-3.1%
50-100	797	9.5%	1.0%	56,104	7.2%	1.6%
100-200	532	6.3%	-0.2%	75,082	9.7%	-0.5%
200-500	429	5.1%	1.4%	133,107	17.1%	1.6%
500-1000	182	2.2%	3.4%	124,964	16.1%	4.4%
1000-	127	1.5%	9.5%	310,711	40.0%	14.3%
合計	8,396	100.0%	-5.2%	776,588	100.0%	8.0%

(出所) CUNA, Credit Union Report より作成。

### 3 ガバナンス<sup>15</sup>

#### 3.1 情報開示など

以下ではそれぞれの金融機関のガバナンスについて、総会と理事会を中心に述べるが、その前提として、米国では業態によって程度の差はあるものの、①参入・退出が珍しくない、②金融機関の規模が小さく展開地域が狭いため、地域のパブリックプレッシャーが強いといったことが挙げられる。

まず情報（財務）開示だが、商業銀行と貯蓄金融機関は規模の大小にかかわらず、連邦預金保険公社（FDIC）のホームページで四半期開示が義務付けられている。CU

<sup>14</sup> 程度の差はあるが、CUも1980年代に金融危機に直面したため、全米クレジットユニオン管理庁（NCUA）は合併によって対応しようとしたものの、モンボンドが異なると合併できないので、複合という手段を持ち出した。当初は法解釈で行っていたが、銀行による訴訟によって1996年の連邦最高裁判所判決で複合は認められず、1998年に法改正が行われた。

複合の1例として、ある地域に職域のCUがあって、隣接地域にはCUがない（設立しにくい）場合、たとえば隣接地区の教会をモンボンドに加えてサービスを提供するなどが挙げられる。なお、複合は原則的に各共通のグループの組合員数が3,000人未満の場合に適用できる。

<sup>15</sup> ガバナンスにかかわる制度の詳細については、法律・規則や当局・協会の各種資料のほか、日本銀行信用機構局(2004)も参照。

についても、一部の例外を除き、全米クレジットユニオン管理庁（NCUA）のホームページで四半期開示が義務付けられている。また、いずれの業態も資産 5 億ドル以上の機関については外部監査が課せられ、資産 5 億ドル以下でも外部監査を行うのが望ましいとされる。

### 3.2 総会・議決権

商業銀行の規定は基本的に一般の株式会社と同様で、株主総会で取締役が選任される。議決権は保有株式数によって異なる。

相互貯蓄金融機関では、総会で理事が選任されるが、議決権は預金 100 ドルにつき 1 で 1,000 を上限とする。委任投票が可能で、電子的手段による投票もできる。

CUでも、総会で理事が選任されるが、議決権は 1 人 1 票で、委任投票はできない。理事選挙は 4 つのタイプのいずれかによって行われる<sup>16</sup>。候補者は指名委員会によるほか、組合員によるものも可能である。また、投票方式は総会での投開票のほか、電子的手段（電話や電子メール）などによる事前投票・総会での開票も認められている。

### 3.3 取締役会・理事会

商業銀行は一般の事業会社と基本的に同じで、株式を上場している場合には、2002 年サーベンス・オックスリー法（SOX法）や当該取引所の規定が別に適用される点も同様である。銀行規模の大小にかかわらず、取締役会は 5～25 人と定められ、社外取締役についての規定は国法にはないが、実際には一般の企業と同様に最高経営責任者（CEO）などの数名以外は社外取締役となるのが普通である。なお、上場企業・銀行には、たとえばニューヨーク証券取引所の場合、取締役の過半数は「独立」取締役であることが求められ（2003 年施行）<sup>17</sup>、その基準はSOX法より厳しい。取締役会は経営者を選出するが、コミュニティバンクではPresident and CEOがChairまで兼任している例もある。

委員会については、資産 5 億ドル超の銀行には独立取締役からなる監査委員会（audit committee）が必要となるだけだが、銀行の規模の大小を問わず監査委員会と報酬委員

<sup>16</sup> 4 類型は以下である。①総会で指名委員会による候補者とフロアーによる候補者に基づき投開票が行われる。②総会で指名委員会による候補者と組合員（数）の 1%以上の事前申請による候補者に基づき投開票が行われる。③指名委員会による候補者と組合員の 1%以上の事前申請による候補者に基づき、総会の 10 日以上前に、24 時間設置された投票箱が投票機械で投票する。また、事前投票をしていない組合員は総会会場で総会前に投票を行い、総会で事前投票と合計された結果が発表される。④指名委員会による候補者と組合員の 1%以上の事前申請による候補者に基づき、総会の 5 日以上前までに、電子的手段や郵便で事前投票をして、総会で結果が発表される。

<sup>17</sup> 当該企業・銀行の元従業員、当該企業の独立会計士の従業員、親族は、雇用終了後 5 年経過するまでは独立とはみなされず、また取締役会は取締役が当該企業、株主、当該企業に関係を持つ組織の役員と重要な関係を有していないことを宣誓しなければならない。当該企業の顧客が取締役になるのは禁じられていないが、望ましくないとされる。



会（compensation committee）は通常ある。そのほか経営（executive）、融資（loan）、ALM、リスクマネジメント、信託（fiduciary）、指名（nominating）の各委員会がありうる。なお、ニューヨーク証券取引所の場合、経営、報酬、指名の委員会は全員が独立取締役でなければならない。また、1991年の連邦預金保険公社改善法（FDICIA）の規定で、資産30億ドル超の銀行は、監査委員会に、銀行関連経験者を少なくとも2人含まねばならず、銀行の大口顧客を一切含めてはならない<sup>18</sup>。

相互貯蓄金融機関では、理事会は5～15人とされ、会員のなかから選出される必要があり、CEOなどの数人が理事を兼任しているのが普通で、CEO and PresidentがChairまで兼任している例も珍しくない。委員会は経営委員会などを設けられる。

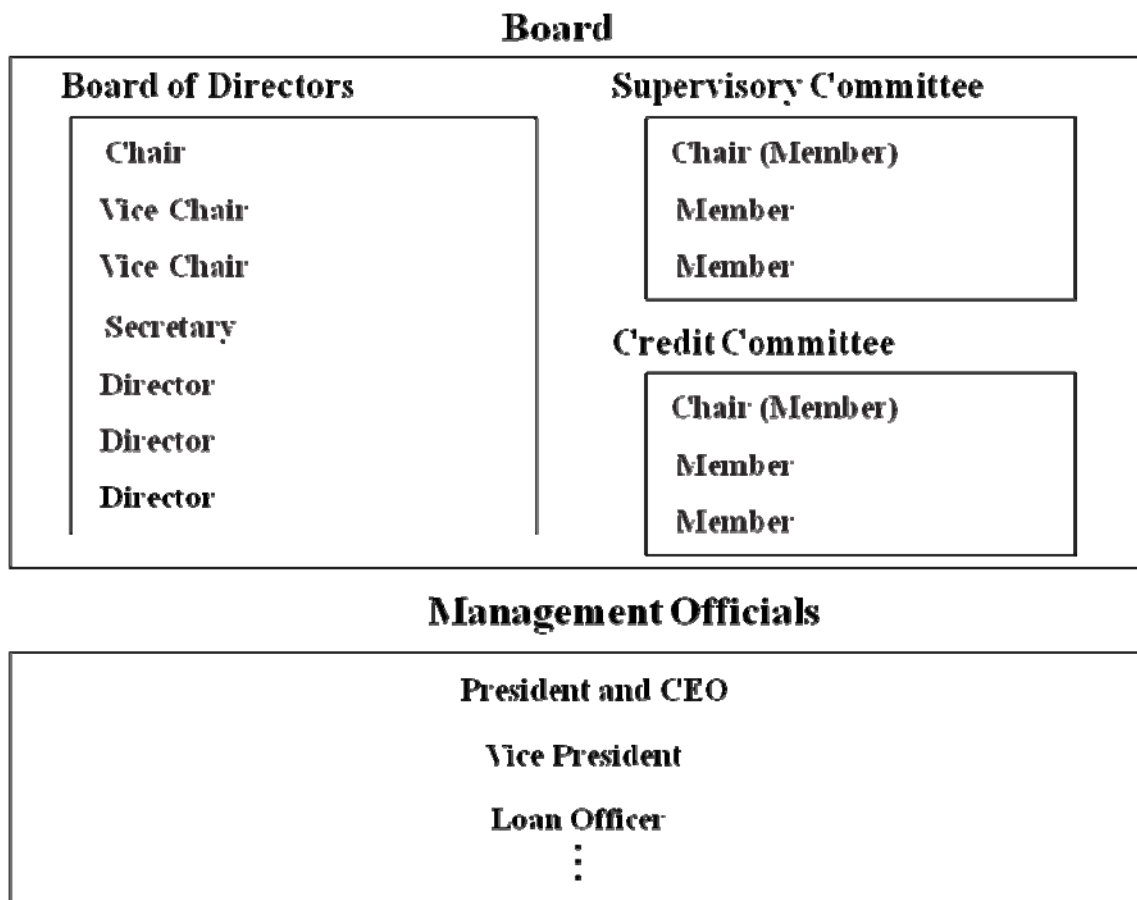
CUでは、理事会は5人以上の奇数とされ、組合員から選出される必要があり、基本的にボランティアである。理事会は業務執行をCEOなどに委任できるが、CEOなどは理事会構成員ではない（構成員とする場合でもChairにはできない）（図3）。委員会は理事以外の（従業員を除く）組合員から選出される3～5人の委員（1人は理事も可）による監査委員会（supervisory committee）が必要とされる<sup>19</sup>。少なくとも年1回の監査を行うが、委員会の判断で公認会計士を雇うことができる。任意だがクレジット委員会（3～7人の奇数）がある場合が多く、同委員会は理事・組合員・従業員からの構成が可能で、ローンオフィサーを任命して業務執行を委任できる。ほかに経営（3人以上の理事）、予算（budget）、人事政策（personnel policies）、教育（education）、延滞融資（delinquent loan）などの委員会がありうる。

---

<sup>18</sup> Craig(2004).

<sup>19</sup> この委員は後述のクレジット委員会との兼任はできない。

図3 クレジットユニオンの理事会などの構成例



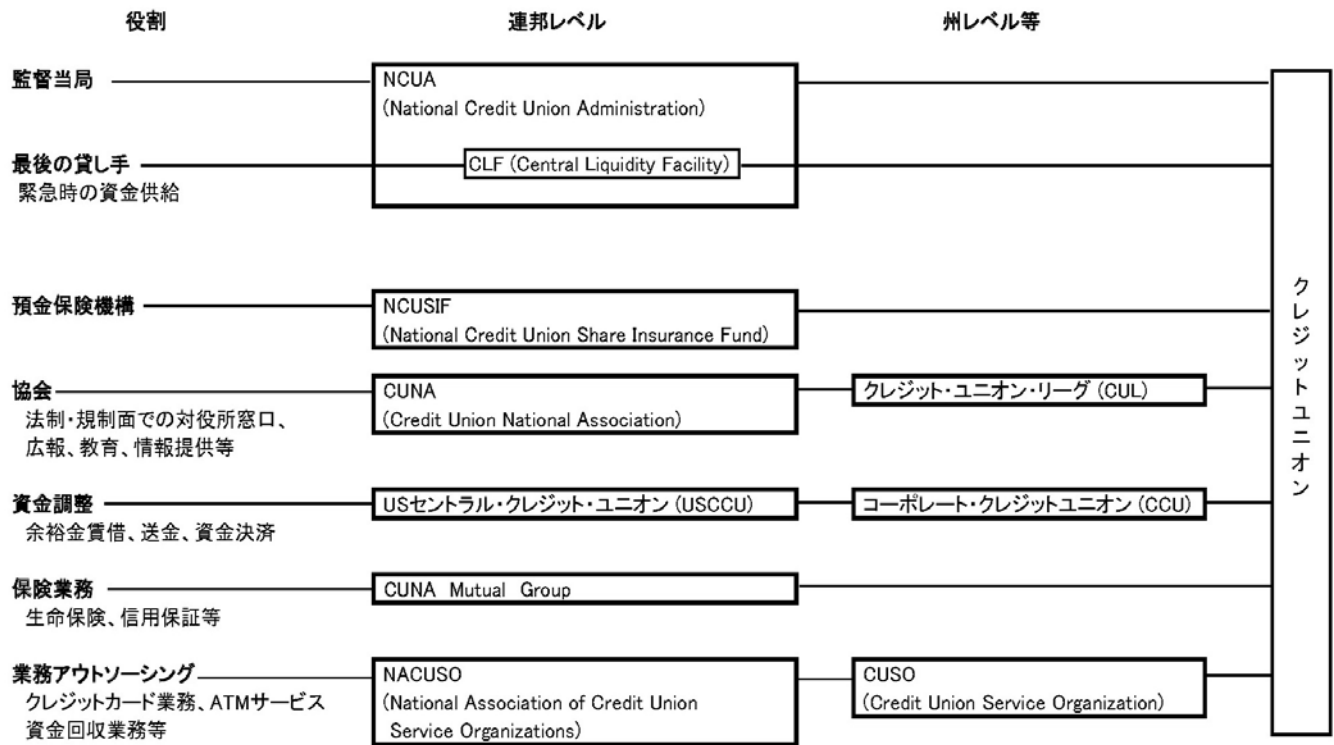
(出所) 各種資料から作成。

### 3.4 系統上部機関の機能

系統上部機関の機能のうち、「傘下金融機関の営業支援機能」と「傘下金融機関の信用確保機能（流動性供給機能を含む）」について、永井(2004)や日本銀行信用機構局(2004)に依拠して簡単に触れたうえで、検査・監督についても言及する。

貯蓄金融機関には両方について固有の組織はない。CUには、傘下金融機関の営業支援機能について、全米レベルのUSセントラル・クレジット・ユニオン（USCCU）と、州レベルのコーポレート・クレジット・ユニオン（CCU）が存在し、フェッド・ワイヤー（連邦準備制度理事会（FRB）が運営する決済ネットワーク）に加盟して、組合間の資金過不足を調整している。傘下金融機関の信用確保機能については存在しないが、個別組合の任意出資で運営されるNCUA内のセントラル・リクイディティ・ファシリティ（CLF）が流動性供給機能を提供している。

図 4 クレジットユニオン業界の組織図



(出所) 永井(2004)。

欧州では系統上部機関内に検査・監督の権限が委任される場合もあるが、米国の CU では監督当局の NCUA にある。この違いは監督当局との関係などから考える必要があるだろう。(欧州では協同組織金融機関の監督当局は銀行のそれと同一である場合が多いが) 米国の CU には個別の監督当局が存在し、その人員は千人近くに上り約半数が検査官である。1つの大まかな例示だが、監督 CU 数 / CU の検査官数の値は 11.7 で (2006 年)、この数字は FDIC で 2.90 (2007 年)、通貨監督官庁 (OCC) では 0.81 (同) であり、CU の検査の人員が手薄にも見えるものの、冒頭に示した資産規模などを考慮すれば銀行当局並みの人員があるとも理解できる。

#### 4 おわりに

最後にガバナンスの仕組み・実態についての業態間の比較をした後に、対ウォールストリート金融という大きな枠組みからメインストリートの金融機関を取らえて、本稿を閉じることとする。

3つの業態について、強いて協同組織性の強弱を付ければ、コミュニティバンク < 相互貯蓄金融機関 < CU ということになるだろう。容認業務の範囲や、議決権・取締役会 (理事会) の仕組みだけを見ると、コミュニティバンクと相互貯蓄金融機関の間

にはあまり大きな違いはない。両者とも税優遇はなく、地域の金融機関として株式会社組織をとるのか、相互会社組織をとるのかは、地域性・経営方針・顧客の志向などによるだろう。

これと比べ、CUには税優遇がある反面、容認業務の範囲も制限される。また、共通の絆を持つ組合員から構成される必要がある一方、理事選挙方法の選択肢や、意思決定機関（理事会）と業務執行機関（経営陣）の分離など、（従業員以外の）組合員がCUの運営に参画する様々な仕組みがある。しかし、1998年のCUの法改正などを契機に、規模の二極化が進行し、かつ地域や業務面においてコミュニティバンクとの競争が生じ、税優遇に対する非難が一層強くなり、州レベルではCUの税優遇を廃止する法改正をもくろむ動きもみられる。しかし、法改正は政治的になかなか難しいため、コミュニティバンクは2004年の法改正でSコーポの適用要件の緩和を勝ち取ったが、CUは株主優遇や課税損失の問題からSコーポ銀行の批判を展開している。

こうしたメインストリート金融内の対立構造があるのも事実だが、大局的にみればウォールストリート金融対メインストリート金融という大枠の一部と理解できる。市場原理が強く働くといわれる米国でも、数の上ではあるが、50%以上が協同組織金融機関であり、コミュニティバンクを加えれば90%以上が協同組織性を持った金融機関という見方もできる。市場化やグローバル化の進展は、ウォールストリート金融の役割を大きくする一方で、メインストリート金融の存在意義を明確にする側面もある。メガバンクが積極的に住宅ローンに進出するなかで、メンバーシップに制限がなく税優遇のない相互貯蓄金融機関の勢力が縮小しているのに対し、独自の仕組みを持つCUはむしろ勢力を拡大している。また、事業向貸出を担うコミュニティバンクについては、1994年の法律で州内外の支店設置規制が緩和・撤廃され、メガバンクなどとの競争が激しくなるなかで、（政治的な妥協の産物でもあるが）Sコーポの仕組みを容認された。Sコーポの適用は、わが国のような協同組織金融機関を持たないシステムにおいて、地域密着を継続するための仕組みの組み替えと理解できるだろう。

一方、総資産10億ドル以上のCUは、数では全CUの1.5%を占めるに過ぎないが、資産額では40.0%を占め、そのあり方に議論があるのも事実だ。2008年3月末に財務省が公表した、金融行政の包括的改革案であるブループリントでは、相互や協同の枠組みは維持されるが、既存の国法銀行、連邦貯蓄金融機関、連邦CUの免許を統一し<sup>20</sup>、法人税免除には現行より厳しい要件を規定している。要件には、資産規模の制限、営業地域の制限（たとえば連続する3州以内）、意味のあるメンバーシップの制限（たとえば特定の企業の従業員と退職者のみ）、レンディング・フォーカス・テスト（たとえば一定の地域に貸出のどの程度があるか）、金融サービスが十分に行き渡らないとされ

---

<sup>20</sup> この免許の取得が連邦預金保険加入の条件となる。

る地域での支店維持などが含まれる<sup>21</sup>。

米国の特定の部分だけを取り上げて、わが国と比較するのには限界があるが、米国のコミュニティバンク・協同組織金融機関を巡る全体像の理解は、わが国での議論に多くの示唆を与えてくれるだろう。

## 補論 コミュニティバンク株式の保有状況など<sup>22</sup>

コミュニティバンク株式の保有状況などの把握は難しく分析も多くないが<sup>23</sup>、以下では2つの先行研究を紹介する。まず、Brickley, Linck, and Smith(2003)によるテキサス州にある77の銀行組織（小規模57、中規模・大規模20）の分析（1998年）によると<sup>24</sup>、取締役・経営陣による自行株式の保有割合は小規模銀行組織（総資産平均1億0,300万ドル、同中央値6,680万ドル）で平均67.9%、中央値62.4%、大規模・中規模銀行組織（同424億1,060万ドル、同44億4,700万ドル）で同9.7%、25.8%である。

次にDeYoung, Driscoll, and Fried(2005)による、第7連邦準備区（シカゴ）にある115のコミュニティバンクの分析（2004年末）を紹介する。対象金融機関のデータは、平均総資産2億5,140万ドル、設立10年未満の銀行数比率12.0%、Sコーポ銀行数比率31.3%、（他地域所在の持株会社傘下にある）地元非独立銀行数の比率12.8%、地方所在行数比率60.7%、上場銀行数比率10.4%、平均ROA1.06%、平均ROE10.89%である。

自行株式の保有状況を見ると、DMO（PresidentやCEOなどの日常的にマネジメントに携わる経営者）による株式の保有割合は10.7%、DMOの個人資産に占める保有自行株式価値の割合39.6%、DMOとその家族による株式保有割合24.6%、（DMOと家族を含む）取締役の同割合40.4%、DMO家族外で5%超保有者の同割合14.0%で、従業員持株制度（ESOP）がある銀行数の割合14.8%となっている。

DeYoung, Driscoll, and Fried(2005)では、さらに取締役の状況と報酬も明らかにしている。外部取締役の比率62.6%、年齢59.1歳、在任期間14.5年、年間一時払いの報酬2,724ドル、1回あたりの会議参加報酬418ドル、会議の出席率92.7%、DMO抜きで取締役が集まったことのある取締役会の割合25.4%、取締役に訓練を課している銀

<sup>21</sup> 米国銀行協会（ABA）は、2008年3月30日のニュースリリースで、「財務省は金融規制体制の再編にとっていくつかの重要な提案を行った」とする一方、「（いくつかの提案に失望したが）特に貯蓄金融機関免許の廃止と州銀行免許の放棄は、米国銀行業を弱体化するだろう」と述べている。また、米国独立コミュニティバンカーズ協会（ICBA）は、2008年3月末のニュースリリースで、「このまったく不完全な財務省案は、メインストリートを犠牲にウォールストリートを利用するもので、・・・（中略）・・・二元銀行制度を終焉に追いやるものだ」と声明を出した。

<sup>22</sup> 以下の論文に加えて、個別のコミュニティバンクの分析については青木(2003)などを参照。

<sup>23</sup> 銀行が連邦準備銀行に提出する株主レポートは非公開である。FR Y-6（Annual Report of Bank Holding Companies）に株主情報があるが、同レポートは統一した書式ではなくコンピュータ処理もされていない（Brickley, Linck, and Smith(2003)）。

<sup>24</sup> 銀行組織という表現は、銀行持株会社と（持株会社傘下でない）独立銀行の両方を含むものである。

行数の割合 21.4%、他の取締役になれる数を制限している銀行数の割合 2.9%となっている。また、同稿は DMO のそれらにも言及している。DMO が 1%未満の株式のみ持つ「雇われ DMO」である銀行数の割合 41.2% (以下の割合は銀行数)、在職期間 11.4 年、正式な (DMO の) 後継者プランがある割合 54.0%、基本給 146,340 ドル、同キャッシュボーナス 39,110 ドル、契約に業績インセンティブが含まれる割合 43.2%、ストックオプションを過去 4 年間に受けた割合 22.1%、株式贈与を過去 4 年間に受けた割合 11.3%となっている。

### 【参考文献】

- Adams, R. and H. Mehran (2003) “Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?” *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Vol. 9, No. 1.
- Berger, A.N. and G.F. Udell (2002) “Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure,” *Economic Journal*, Vol. 112.
- Booth, J.R., M.M. Cornett, and H. Tehranian (2002) “Boards of Directors, Ownership, and Regulation,” *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, No. 10.
- Brickley, J.A., J.S. Linck, and C.W. Smith (2003) “Boundaries of the Firms: Evidence from the Banking Industry?” *Journal of Financial Economics*, Vol. 70, No. 3.
- Craig, V.V. (2004) “The Changing Corporate Governance Environment: Implications for the Banking Industry,” *FDIC Banking Review*, Vol. 16, No. 4.
- DeYoung, R., P. Driscoll, and C.A. Fried (2005) “Corporate Governance at Community Banks: A Seventh District Analysis,” *Chicago Fed Letter*, Federal Reserve Bank of Chicago, No. 219.
- Lovett, W.A. (2005) *Banking and Financial Institutions Law* 6th Ed., Thomason/West.
- Macey, J.R. and M. O’Hara (2003) “The Corporate Governance of Banks,” *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Vol. 9, No. 1.
- U.S. Treasury (2008) *Blueprint for a Modernized Financial Regulatory Structure*, March.
- 青木武(2003)「米国金融機関におけるコーポレート・ガバナンス」『New York 通信』信金中金総合研究所、第 15-3 号。
- (2006)「協同組織金融機関の未来」『New York 通信』信金中金総合研究所、第 17-5 号。
- 内田聡(2006)「地域密着を可能にする仕組みとは～米銀数の 30%を占める S コーポ銀の分析から～」『証券経済研究』日本証券経済研究所、第 56 号。
- (2008a)『アメリカの協同組織金融機関』金融審議会金融分科会第二部会協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ配布資料、4 月。
- (2008b)「米国金融システムの二面性～メインストリート金融の存在意義～」『金融

『経済研究』日本金融学会、第27号。

高木仁(2006)『米国の金融制度 改訂版』東洋経済新報社。

永井敏彦(2004)「米国クレジットユニオンの経営戦略1」『金融市場』農林中央金庫総合研究所、1月。

日本銀行信用機構局(2004)『海外における協同組織金融機関の現状』10月。

**【参考資料】**

各種の法律・規則など

各種の協会資料

**【取材先クレジットユニオン・相互貯蓄金融機関】**

The Industrial Credit Union (ボストン)

Seattle Metropolitan Credit Union (シアトル)

Verity Credit Union (シアトル)

Watermark Credit Union (シアトル)

Sound Community Bank (シアトル、相互貯蓄金融機関)

JACOM Credit Union (ロサンゼルス)

Pacific Resource Credit Union (ロサンゼルス)

University of Utah Federal Credit Union (ソルトレイクシティ)