

ドイツの銀行システムと貯蓄金融機関の動向

黒川 洋行

発表者コメント

本稿は、2007年6月の『個人金融』に掲載された論文に、その後の研究を踏まえ若干の加筆を行ったものであり、ドイツの貯蓄金融機関である貯蓄銀行（シュパツカッセ）とポストバンクの両者について、その金融機能を金融システムの中でどのように位置づけるべきかを分析した。まず、貯蓄銀行については、所有者が地方自治体となっており、業務に公益性が求められるとともに、その活動範囲が所有者である地方自治体の行政区域と全く同一地域に制限されている点が特徴的な性格といえる。そこから、次のような金融機能が派生する。第1にすべての国民階層に対する金融サービスへのアクセス確保。第2に国民的な貯蓄形成の促進。第3に中小企業に対する資金調達支援。第4に地方経済の振興であるが、これはさらに、①すべての地方の経済的な競争力強化、②地方独自の経済文化の育成、③地方自治体のファイナンス機能に分類される。メガバンクなどの民間商業銀行がインベストメント・バンキングを強化するなど資本市場指向を強めるなかで、貯蓄銀行が中小企業金融や地域金融を中心とし、分権的な銀行システム構造のなかで不可欠な金融機能を担っていると結論付けている。他方、民営化したポストバンクについては、規模こそ小さいものの、民間銀行としてトランザクション・バンキングを重視しつつM&A戦略による企業業績の拡大に成功していると分析している。

1 ドイツ貯蓄銀行は世界最大の金融グループ

EU 域内で最大の経済規模を有し、EU 統合の牽引役であるドイツにおいて、一般的に貯蓄金融機関と称されるのは、ポストバンクと貯蓄銀行（シュパルクASSE：Sparkasse）の2つである。日本の郵政公社民営化との関連で注目されやすいのはポストバンクの方であるが、ドイツ最大の銀行グループは、公的銀行である貯蓄銀行グループの方である。総資産ベースでみた貯蓄銀行グループのマーケットシェアは実に 34.5% で国内最大であり、ドイツ銀行やドレスナー銀行など 4 大メガバンクを含む民間商業銀行グループの同 28% を上回る（2005 年末データ）。また、貯蓄性預金のシェアについては 53.1% で、実に市場全体の 50% を超えるシェアをもっている（表 1 参照）。そればかりか、貯蓄銀行は、リテールバンキングや企業金融においても、メガバンクを上回る貸出残高を有している。

表 1 各銀行セクターの市場シェア（2005 年末）

（表示：％）

マーケットシェア%	民間商業銀行	貯蓄銀行+州銀行	信用協同組合	その他
総資産	28	34.5	8.6	28.9
非金融機関預金	29	37.8	16.3	16.9
うち貯蓄性預金	16.7	53.1	30	0.2
非金融機関向け貸付債権 （内訳）	26.5	34.7	11.7	27.1
対個人貸出	26.3	33.4	19	21.3
対企業貸付	26	40.7	12.5	20.8

（注） 各数値は、％ポイントで、統計的調整済み値。

（出所） ドイツ銀行協会公表による Statistik-Service より作成したもの。

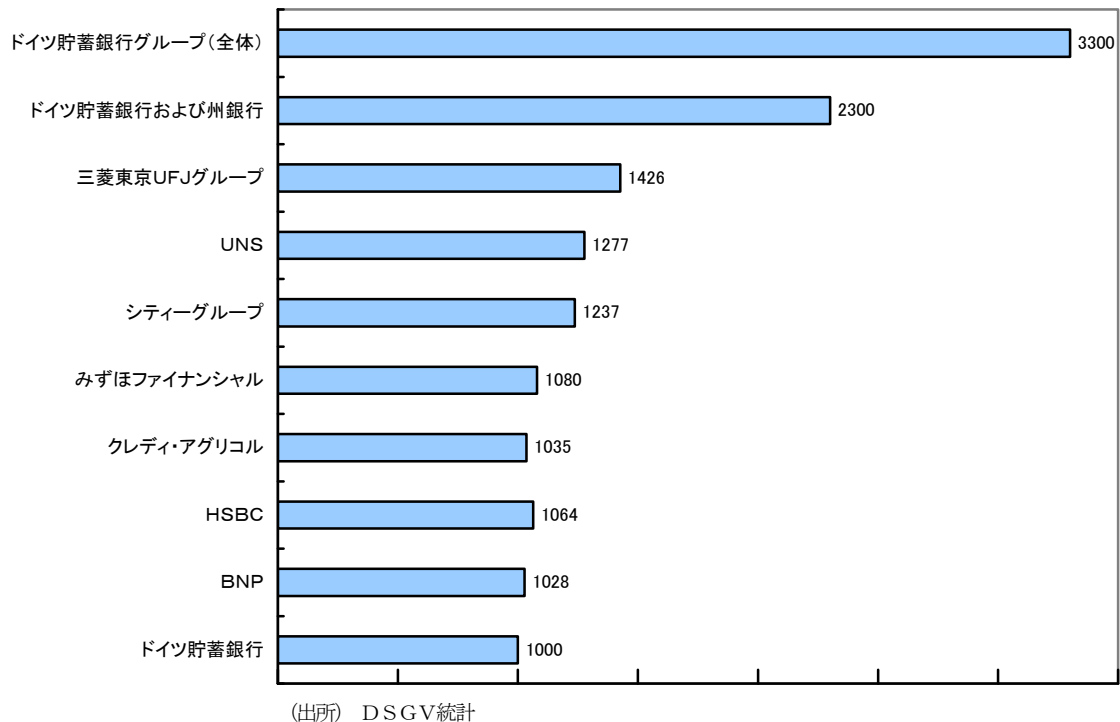
さらに、貯蓄銀行グループは国際的にみても世界第 1 位の巨大金融グループである。グループ全体の資産規模は、実に 3 兆 3,000 億ユーロで、世界第 2 位の三菱東京 UFJ グループの 2 倍以上にもなる（データは 2004 年末現在、図 1 参照）。貯蓄銀行だけでみても約 1 兆ユーロである。

他方、1995 年に株式会社化されたドイツ・ポストバンクは、主に M&A 戦略によって事業規模を拡大してきているが、総資産規模は約 1,400 億ユーロであり、その市場シェアは貯蓄銀行と比べて桁違いに小さい。とはいえ、ポストバンクは国内最大の店舗ネットワークを活用し、トランザクションバンキング戦略を併用しながら、徐々に市場でのプレゼンスを確保しつつある。

本稿では、なぜ公的銀行である貯蓄銀行が、これほどまで大きな影響力を有する金融機関となり得たのか、また、民営化したポストバンクが小規模な市場シェアのなかでいかなる経営戦略をとろうとしているのかを問題意識として、ドイツの個人金融および地域金融に多大な影響力をもつ貯蓄金融機関の動向と位置付けを検証することとしたい。

図1 世界の主要銀行グループ

(2004年末：資産規模別順位、単位10億ユーロ)

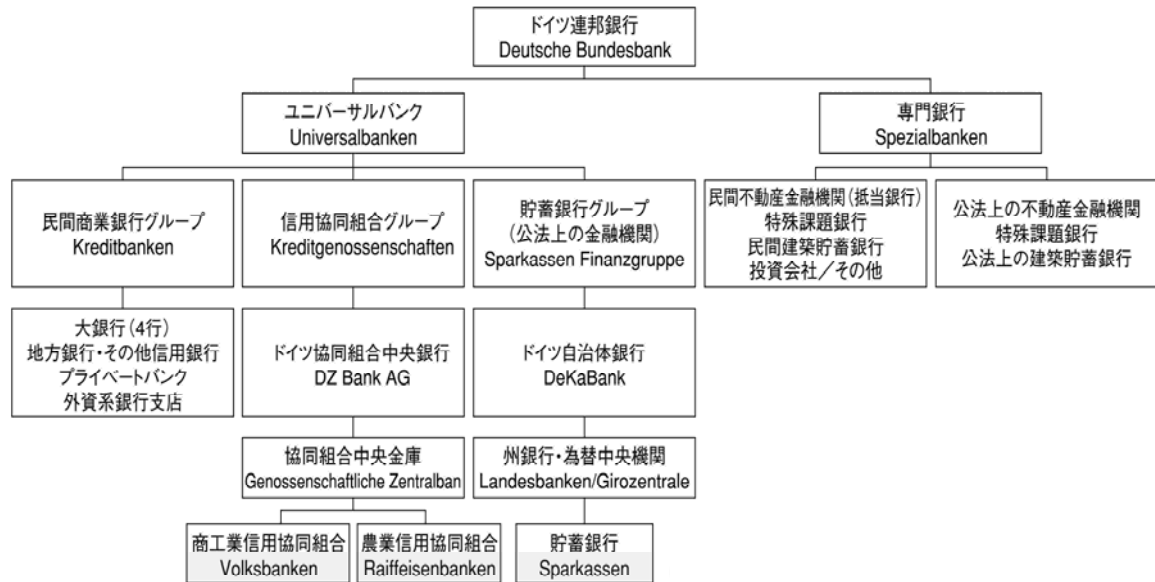


2 ドイツ銀行システムの構造的特徴

ドイツの銀行システムの最大の特徴は、大多数の銀行が“ユニバーサルバンク”の形態をとっていることである。ユニバーサルバンクとは、預金業務・貸付業務といった銀行業務ほかに、日本では証券会社が行っている証券業務も兼営できる銀行のことである。ドイツの銀行は、ユニバーサルバンクと専門銀行とに大別されるが、2005年末時点で見ると、ドイツの全金融機関2,344行のうち、実に約92%がユニバーサルバンクに属している。他方、専門銀行はわずかに188行（約8%のシェア）しかない。いかにドイツでユニバーサルバンク制が浸透しているかがわかる（データはドイツ連邦銀行月報付属銀行統計2007年2月号）。

そして、第2の特徴は、上述のユニバーサルバンクが、その組織形態から、①民間商業銀行グループ、②貯蓄銀行グループ、③信用協同組合グループという3つのカテゴリーに分類され、それぞれが分権的に並存していることである（図2参照）。これらは「ドイツ銀行システムの3本柱」（Drei Säulen des Deutschen Bankensystems）と呼ばれているが、なかでも最大のシェアをもつ貯蓄銀行グループは、とくに中小企業金融およびリテールバンキングにおいて最も大きな影響力をもつほか、地方自治体のメーンバンクとして地方経済で重要な金融機能を担っている。他方、ポストバンクは、現在は民間商業銀行の1つに分類されている。

図2 ドイツの銀行システム



(出所) Obst und Hintner[2000]s.451 より作成した。

3 貯蓄銀行グループの概要

貯蓄銀行グループは、貯蓄銀行(463行)、州銀行(11行)、ドイツ自治体銀行(DekaBank)、州建築貯蓄銀行(11行)、貯蓄銀行保険(12社)、地域貯蓄銀行振替協会(12機関)などから構成される一大銀行グループである。グループ全体の従業員数は、約37万7,000人で、そのうち約26万人が貯蓄銀行で雇用されている。また、店舗数は全体で、2万1,800店、うち貯蓄銀行の店舗数は、1万6,183店である(2005年末)。

ほとんどの貯蓄銀行は、公法上の団体たる市(Städten)、町村(Gemeinden)、郡(Landkreisen)が出資し、その組織維持について保証しているため、公的銀行と位置づけられている¹。州銀行(Landesbanken)は、当該の連邦各州政府および当該地域の貯蓄銀行振替連合(DSGV)等の出資により設立される公的銀行であり、州政府の銀行業務の支援、および当該州経済の振興について州政府を支援するという公的性格をもっている。また、州銀行は当該地域に存在する貯蓄銀行間の決済業務のための振替中央機関(Girozentralen)の機能をもつほか、ユニバーサルバンクの1つとして、国際的な業務を含め他の民間商業銀行と同じように通常の銀行業務を行っている。たとえば、バーデン・ヴュルテンベルク州銀行についてみると、総資産規模約4,000億ユーロ、従業員数約1万2,000人を擁し、単独の銀行としても、国内第5位の堂々たる大手のユニバ

¹ ただし、こうした公法上の貯蓄銀行の他に、いくつかの自由貯蓄銀行(freie Sparkassen)が存在し、これらは私法上の団体たる財団(Stiftung)、社団(Verein)、または株式会社(AG)の形態で運営されている。

ーサルバンクに数えられる。次いで第 8 位にはバイエルン州銀行が位置している（2005 年末時点）。

貯蓄銀行グループ内部は、三層構造になっている。第一義的な下部組織は、地域毎に多く存在している貯蓄銀行である（2005 年末で 463 行）。第二の中間段階には、振替中央機関が位置するが、この機能を兼任しているのは州銀行である。そして、最上位機関として、ドイツ自治体銀行がある。この銀行は各州銀行等が 50%、貯蓄銀行連合が 50%をそれぞれ出資しており、投資銀行業務などホールセールを中心とした業務を補完的に行っている。

こうした貯蓄銀行グループの三層構造は補完的なシステムとなっており、そのメリットは、たとえ個々の貯蓄銀行が地方にある小規模銀行であっても、グループ上部の州銀行や DekaBank と連携・協力関係にあるため、上部のユニバーサルバンクがもつ広汎な金融サービスを提供することが可能となっている点である。

4 公的所有制

貯蓄銀行の特徴は、次の 3 点である。第 1 に、所有者が地方自治体である点であり、公的銀行といわれるのはこのためである（公的所有性）。第 2 に、その業務には公益性が求められており、これが設立根拠法たる各州法規で規定されている点である（公益性原則）。第 3 に、その活動範囲が、所有者である地方自治体の行政区域と全く同一地域に限定されていることである（地域原則）。これら 3 つの特徴が一体的に貯蓄銀行の公的機能を発揮させているのである。

こうした公的性格の形成は、古く 18 世紀にまで遡ることができる。1778 年に市民団体（Patriotische Gesellschaft）によって、ハンブルクで最初の貯蓄銀行²が設立されたのを契機に、ドイツ各地で徐々に貯蓄銀行の数は増加していった。そして、地方自治体による貯蓄銀行（kommunale Sparkasse）については、1801 年にゲッティンゲンにおいて最初に設立されている³。1818 年には、プロイセンにおける最初の地方自治体貯蓄銀行として、ベルリン市貯蓄銀行（Städtische Sparkasse）が生まれた。1838 年にプロイセン貯蓄銀行法が成立すると、当時のプロイセン領内 234 行すべての貯蓄銀行がそれぞれの地方自治体の管轄下に位置づけられることになった⁴。同法は、その後のドイツ各地における貯蓄銀行法規のモデルとなったのである。

² この名称は、Ersparungskasse der Allgemeinen Versorgungsanstalt in Hamburg。また、Patriotische Gesellschaft は、1765 年に当初、Hamburgische Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichen Gewerbe との名称で発足した市民団体であり、現在に至るまで 240 年以上にわたり公共的な諸活動を続けている。

³ この名称は、Spar- und Leihkasse Göttingen。この銀行の設立以来、地方自治体の貯蓄銀行という原則が確立されていった。

⁴ Hackethal,[2004],s.78.

5 公益性原則と地域原則

公益性原則（*Gemeinnützigkeitsprinzip*）の具体的な要請として、第1に、貯蓄銀行は安全確実な預金の受け入れ機関として機能することを通じて、国民の貯蓄および財産形成を促進しなければならない。そのため、負債の部では貯蓄性預金を中心とした長期的預金が伝統的に大きなウェイトを占めている。他方、資産の部については、自己勘定での株式投資や外国為替売買が禁止されているほか、企業資本の取得および保有が完全に禁止されている⁵。

同時に、貯蓄銀行は、貸出業務などについて当該地域経済がもつ資金的需要について、その需要を満たすべく配慮しなければならない。

また、貯蓄銀行は、その活動の地理的範囲が所有者である自治体の行政区域と同一地域となるように制限されている。これを地域原則（*Regionalprinzip*）という。このため、これだけ大きな金融グループであるにもかかわらず、貯蓄銀行グループ内で個々の銀行間の競合関係が生じることがない構造となっている。

6 貯蓄銀行の公的任務

上記の基本的性格から派生する貯蓄銀行の公的な任務については、概ね次の8点にまとめることができる。

- ①すべての国民階層に対する金融サービスへのアクセスを確保すること。
- ②国民全体の貯蓄および資産形成を促進すること。
- ③中小企業・自営業者に対する金融サービスおよび資金調達面における支援。
- ④すべての地域における競争の実現。
- ⑤地方独自の経済文化を生み育むこと。
- ⑥市町村および州の経済発展および現代化を促進すること。
- ⑦社会的・文化的な責任を果たしていくこと。
- ⑧地域に深く根を下ろすことによって金融市場を安定化させること。

上述の公的任務は、大別すると次の2つに分類することができる。1つは、顧客ベースでみた場合であり、すべての国民に対する貯蓄形成、金融サービスの提供と、中小企業に対する実質的な競争支援という側面である。2つ目は、属地的な観点からみた場合であり、地域経済振興の重視という点である。すなわち、地域経済の均衡のとれた発展の促進であり、また、地方自治の安定化と自律性、さらには地方における社会的文化的な発展を支援するという公的課題が貯蓄銀行に与えられているということが出来る。この点において、貯蓄銀行グループには、民間商業銀行グループとは顕著に異なる性格を具有するものといえる。

そして、前述した「3本柱による銀行システム」の構造は、ドイツの憲法たる基本法において規定された基本的原理、すなわちドイツが「民主的、社会的な連邦国家で

⁵ Nikolov,[2000],s.85.

ある」という原理に呼応するものである。なぜなら、公的金融機関である貯蓄銀行グループが、基本法上の価値ないし基本的原理を実現するための公的機能を果たしているとみることができるからである。

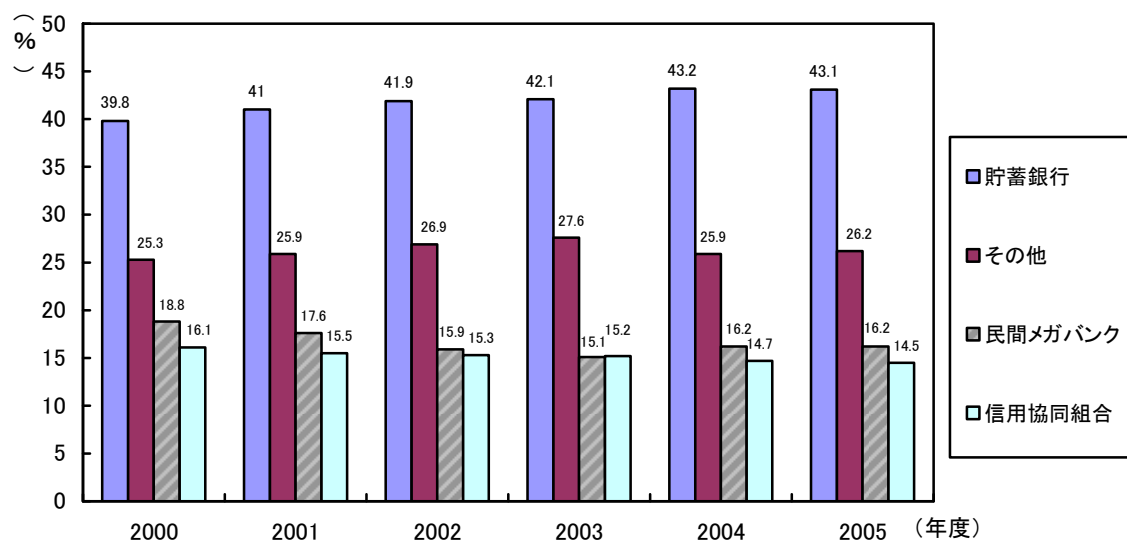
すなわち、第1に、基本法は市場経済秩序の下における国民の生存権を担保することをうたっているが、国民が必要不可欠かつ最低限の金融サービスから排除されないということも、広義には生存権ないし幸福追求の権利に資するものと解釈される（金融排除問題については後述する）。第2に、連邦全国にわたり均衡のとれた経済発展の平等な機会の提供がそれである。以下においては、その論拠を検討していく。

7 貯蓄銀行の公的任務の実現

(1) 中小企業・自営業者に対する資金調達等の支援

貯蓄銀行は、EU レベルの中小企業向け資金助成制度を含め、各種の助成プログラムを活用した資金調達や、資本参加・株式上場手続きの支援・コンサルティング業務を行っており、中小企業金融においてドイツ最大の市場シェアを有している。たとえば、2005年における金融機関の対企業・自営業者向け与信シェアでは、貯蓄銀行のシェアが43.1%で、メガバンク4行の同16.2%の約2.5倍の大きさである。また、2000年からの推移でみても、貯蓄銀行はそのシェアを3.3ポイント拡大しているが、メガバンクでは、逆に2000年の18.8%から2005年の16.2%へと低下しており、中小企業への関与を低めるという対照的な動きがみられる（図3参照）。

図3 ドイツ金融機関の対企業・自営業者向け与信シェア（銀行セクター別；単位%）



(出所) DSGV,Fakten,Analysen,Positionen 23.

(注) 貯蓄銀行データには、州銀行、DekaBankが含まれる。

（２）すべての地方の競争力の強化

貯蓄銀行グループが有する店舗は実に 2 万以上にもなり、連邦各州にあまねく広く展開されている。そして、人口 1,000 人以下の地域では、貯蓄銀行と信用協同組合しか金融機関が設置されていないところがほとんどである。また、DSGV（2000）によれば、人口 1,000 人から 2,500 人までの地域では、民間商業銀行の店舗があるのは、全体の 5% の地域にとどまっている。このようななかで仮に、貯蓄銀行や信用協同組合がもつ地域原則が撤廃された場合には、銀行の地域独占が発生するか、ないしは合理化の名の下に当該地域から金融機関が撤退することが予想される。これに対し、貯蓄銀行と信用協同組合は、中山間地域を含む地方部において互いに競争関係にあり、こうした競争関係の維持が顧客に対する各種サービス価格での適正水準の維持につながると考えられる。

（３）地方独自の経済文化の育成

貯蓄銀行グループは、約 37 万人の雇用を連邦各州に分散して実現しているほか、約 2 万人以上の研修生を受け入れるなど、地方における雇用を確保している。また、同グループは、金融業界全体の約 40% ないし 50% 程度にあたる収益税（Ertragssteuer）を納めているが、これには地方自治体の収入となる営業税（Gewerbesteuer）も含まれており、構造的に脆弱な地方を含む地方自治体にとって大きな税源の 1 つとなっている。2005 年は 25 億ユーロの収益税が支払われており、こうした大口納税者としての租税収入が地方自治体の公共活動を支えている。

（４）地方自治体へのファイナンスおよび改善

貯蓄銀行は、地方自治体への信用供与の機能を果たしており、この点でも各銀行セクターのなかで最大のシェアをもっている。ここで、ドイツの地方財政では、州政府および地方自治体レベルの歳入における負債調達においては、公債発行のシェアは小さく、逆に銀行からの直接的な借入金によるファイナンスの比率が高いことが特徴となっている。とくに市町村レベルでは、公的債務残高の実に 97% にあたる約 1,044 億ユーロが銀行借入となっている（2004 年末データ）。貯蓄銀行グループは、地方自治体のメインバンク（Hausbank）として、債務証券貸付を中心とした与信業務を行っているのである。

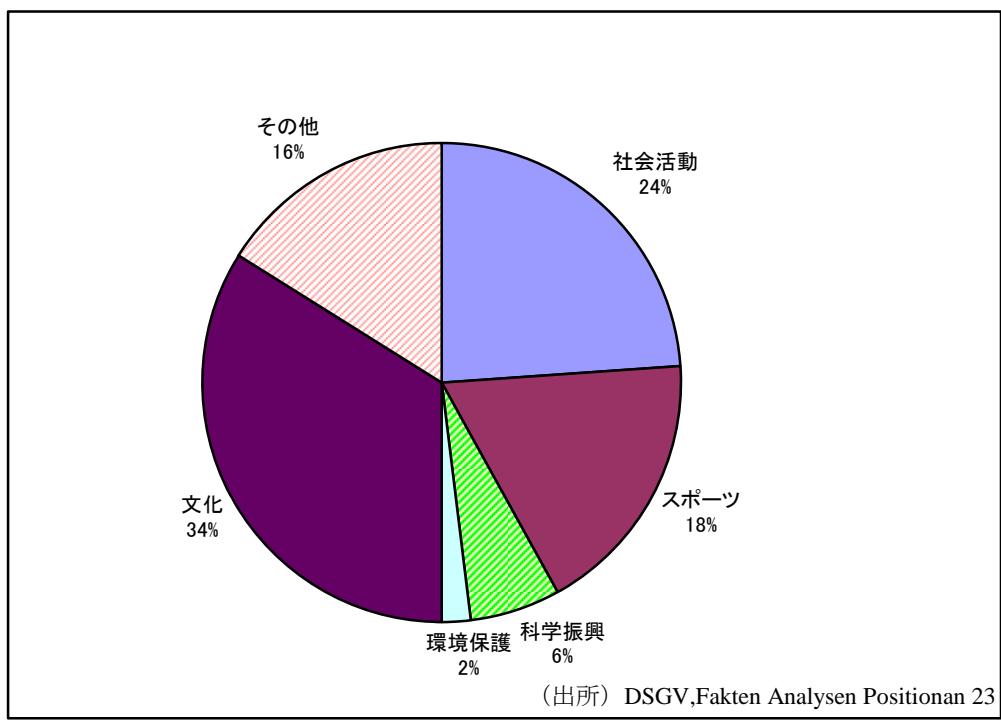
また、公共投資のファイナンス、債務構造の最適化、地域経済の調査分析活動・官民連携・コンサルティングなどを通じて、地方自治体の活性化・産業立地政策に貢献する機能を果たしている。

（５）社会的・文化的貢献

貯蓄銀行グループは、その公益性原則に従い社会的文化的な責任を果たそうとしている。具体的には、のべ 400 を超える財団を設立し、いわば財団文化の先駆者ともいうべき機能

を果たしていることは注目される。また、非政府系による文化振興助成の約 6 分の 1 のシェアを占め、ドイツ国内の芸術文化活動の最大の助成機関としての地位をもつほか、スポーツおよび社会事業への助成活動にも重点をおいている。たとえば、2005 年のデータで見ると、貯蓄銀行グループは、公共的な課題に応じて、それぞれの地域において、芸術・文化・スポーツ・教育・社会活動の分野において約 3 億 5,000 万ユーロ以上の支援を行っている（図 4 参照）。

図 4 貯蓄銀行グループの社会貢献活動 (2005 年、単位 100 万ユーロ)



8 貯蓄銀行の経営戦略

貯蓄銀行グループは、2002 年 9 月に中長期の経営戦略に関するガイドライン文書⁶を公表している。この経営戦略ガイドラインに基づいた中期経営計画については、収益性の向上のための措置と、コスト削減のための措置の 2 つに大きく分類される。その具体的なプランは、表 2 にまとめている。

⁶ DSGV[2002],Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe, Berlin, Sept.2002.

表2 貯蓄銀行グループの中期経営計画

	事業計画	具体的な実施措置
収益向上面	1 潜在的成長分野の重点化	○(対リテール)有価証券売買、介護事業 ○(対企業)コーポレートファイナンス、リース事業、海外関連事業
	2 販売の強化	○店舗再編の加速による収益性の向上 ○対企業・商店コンセプトを通じた企業顧客における販売の向上 ○クロス・セリング率の向上およびマルチチャンネルを通じた販売
	3 価格モデルの見直し	○マルチチャンネル・マネジメントを通じた価格設定
	4 販売・通信手段の整備	○販売手段と通信手段のネットワーク化の強化
	5 人材配置・研修の適正化	○研修計画への参加者の厳選により、営業力の高い人材を育成
	6 販売管理の構築と導入	○"戦略2010"の枠組みで販売拠点に販売管理システムを導入、販売目標と監督措置により販売管理をサポート
コスト削減面	1 長期有効的なコスト削減計画の導入	○地域特有の情報に基づいた短期的な物件費の削減計画、および中期的合理化計画、長期的コスト管理の構築 ○各地域特有の事情を考慮したいくつかの合理化計画プロトタイプの設定
	2 商品開発と展開のバンドリング	○商品開発の簡素化および迅速化、研究開発拠点の共同化
	3 ビジネス・プロセスの標準化	○"ベスト・プラクティス"と認定された銀行のケースを参考としつつ標準化を策定
	4 IT 投資コストの限定化	○IT コストの透明化をはかりコスト要因を限定、基本システムのモジュール化等
	5 人員配置の再編(場合により削減)	○販売・営業部門への配置比率を現行の約50%から約70%へ引き上げ
	6 リスクおよび自己資本コストの管理	○リスク管理を含む銀行業務の基礎的業務の整合をはかり、管理の効率化を図る
	7 貯蓄銀行グループ内の業務分担改善	○地域連合間の業務分担、または地域連合とDSGVとの分担の改善の検討 ○垂直的な業務分担、水平的な業務協力と合併、競争センター等
	8 貯蓄銀行振替連合(DSGV)の効率化	○物件費・人件費管理の強化、プロジェクト・マネジメントの構築、中期計画の策定

(出所) DSGV、[2002]、Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe, s.12-17.に基づき作成した。

この経営戦略は、徐々にその成果をあげている。たとえば、人員配置の再編については、バックオフィス・企画部門の人員をスリム化し、その一部分を営業セクションにシフトさせるなどして収益増とコスト減につなげている。その結果、ROA（純利益総資産比率）については、2002年の0.93%から2005年には1.03%に上昇している。また、売上げに対する費用の比率（Cost/Income Ratio）をみると、2002年には66.3%であったが、2005年には62.5%に低下させ、コスト削減による収益性の改善がみられる⁷。なお、この経営目標は60%に設定されている。

また、損益の状況をみると、2005年の貯蓄銀行全体での資金運用利回りは、総資産平均残高に対する比率でみて+4.62%で、その結果、資金運用収益は約468億ユーロとなっている。そこからコストを差し引いた利差でみると、同+2.28%となっており、その結果、資金収支は、約230億ユーロである。また、手数料収入などを含む役務取引等利益は、57億3,000万ユーロ（総資産平均残高比+0.57%）である。経常利益は、

⁷ DSGV[2006],Jahresbericht2005, s.14.

約 109 億ユーロ（同+1.08%）で、税引き前当期利益は 44 億ユーロ（同+0.44%）、当期純利益では約 21.3 億ユーロ（同+0.21%）と堅調さをみせている。

9 政府保証の撤廃

貯蓄銀行・州銀行は、「保証責任」⁸および「組織維持責任」⁹と呼ばれる 2 種類の政府保証をもっていたが、これらがEU域内における競争を阻害する「国家援助」にあたるとして欧州銀行連盟は 1999 年に欧州委員会に訴えを起こした。EU側とドイツ当局との交渉が行われた結果、保証責任については、2005 年 7 月以降から撤廃されることとなったが、組織維持責任については、廃止ではなく改正されるにとどまった。

注意すべきは、こうしたEU側との交渉の後にも、貯蓄銀行グループのもつ公的性格は基本的に維持されているということである。すなわち州および地方自治体による出資構造による公的所有関係は維持されている。この保証責任の廃止が貯蓄銀行に対して与える影響は限定的である。なぜなら、もともと貯蓄銀行は各地域毎に預金保護機構を有しており、債権者への保証が担保されているためである。他方、州銀行はリファイナンス手段としての債券市場への依存度が高く、政府保証撤廃に伴う格付け変更に対応し、新たなビジネスモデルの模索がなされている¹⁰。

10 金融排除問題と貯蓄銀行

上述のとおり、貯蓄銀行の公的使命の 1 つとして、すべての国民階層に対する金融サービスへのアクセスを可能とすることがあげられる。この関連において、金融排除問題が論点となる。金融排除（financial exclusion）とは、特定の国民層が貧困・信用力の欠如・地理的要因などのため銀行口座をもてないといった基本的金融サービスから排除される問題である。金融排除に関するデータについては、ドイツの場合、全人口のうち約 3% が普通口座へのアクセスを持ちえていないとの報告があるが、イタリアでは約 22% となっており、他のEU諸国と比較して、ドイツの数値は小さいといえる¹¹。

⁸ 保証責任（Gewährträgerhaftung）とは、保証責任主体たる地方自治体等による貯蓄銀行または州銀行・中央振替機関の負債を保証する無制限の責任のことである。債権者は、自らの債権について当該金融機関が保有する資産への請求では不足が生じる部分に限り、保証責任主体に対して残余の請求権を有する。換言すれば、所有者が当該銀行の債務に対して直接に最終的な責任を負うことを意味する。

⁹ 組織維持責任（Anstaltslast）とは、ある施設・機関の保有主体が、当該機関との内部的関係性において、当該機関が与えられた機能を果たすために必要な資金的手段を提供する義務のことである。換言すれば、これは、貯蓄銀行または州銀行の所有者が、当該銀行の支払能力を保証し、当該銀行が金融債務を常に履行でき、その存続を確実にする義務のことを意味する。ここで、保証責任と組織維持責任の法的な相違点については、保証責任がその目的を当該保証主体による「対外的な」債権者保護に向けているのに対し、組織維持責任は、その目的を当該保証主体による貯蓄銀行・州銀行に対する「対内部的な」組織維持のための資金提供にしていることである。

¹⁰ たとえば、バイエルン州銀行については、数百億ユーロ規模で流動性準備金を設定し、保証責任廃止後の流動性リスクや資本調達コストの上昇に対処している。また、2005 年 7 月以降の債券発行は、中期的には格付けの高いファンドブリーフ債市場に集中させる戦略をとっている。

¹¹ Anderloni, Braga and Carluccio[2006], p.257.

ドイツでは銀行の業界団体である中央信用評議会のイニシアティブにより 1995 年から自主的な行動規範が設けられており、すべての加盟銀行が、あらゆる個人・法人に対しその所得水準にかかわらず振替口座（Girokonto）を供与すべきことを定めている。ただし、これを担保する明示的な連邦法規はない。にもかかわらず、公益性の原則に基づき、ラインラント・プファルツ州およびバイエルン州の貯蓄銀行法にみられるように、連邦州法レベルにおいて個人への振替口座提供を明示的に保証しているケースがみられる。

また、地理的にみると、貯蓄銀行グループは、全国に分散して銀行本支店が存在しており、全国に広く個人および中小企業などに対し口座決済といった基本的な金融サービスを提供することが可能となっている。ドイツでは、金融排除の問題に最も直面していると思われる社会保障受給者の約 80%が、貯蓄銀行の普通口座を保有しているとのデータがある¹²。他方、メガバンクについては、必ずしも全国に広く支店網を展開しているわけではない。全国 321 の郡のうち 31 郡についてはメガバンクの支店が 1 店舗もない郡となっており、また店舗が 1 か所しかない郡は 69 郡を数える¹³。

1.1 ポストバンクの動向

ポストバンクの総資産額は、2005 年末で約 1,402 億 8,000 万ユーロであり、ドイツ国内で第 16 位に位置している。また、貯蓄性預金では 379.9 億ユーロ、対金融機関負債が 307.8 億ユーロ、債券発行等については 147.4 億ユーロとなっている。なお、2006 年になると、ポストバンクの総資産は、BHW 銀行の買収によって一挙に対前年度比 +31.8%の 1,848.9 億ユーロへと増大していることが注目される（基本財務データは表 3 を参照）。なお、資産規模でみてドイツ最大のメガバンクは、ドイツ銀行で、その総資産額はポストバンクの約 7 倍にあたる 9,921 億 6,100 万ユーロである。

このように、資産規模からいえば、ポストバンクは中堅銀行の 1 つに過ぎない。ただし、リテールバンキングにおけるポストバンクの強みは、大幅な削減傾向がみられるとはいえ、単独の銀行としてはドイツ国内最大の支店ネットワークを有していることである。店舗数は 2006 年末でみても国内第 1 位の約 9,000 店であり、これは第 2 位のバイエリッシェヒポ・フェラインスバンクの約 2,000 店と比較して実に約 4.5 倍となるネットワーク規模をもつ。

2006 年末時点で、個人および法人顧客総数は約 1,462 万件であり、顧客数でみると単独のリテールバンクとしてはドイツ国内最大となっている。

¹² *ibid.*, p.257.

¹³ Deutscher Sparkassen- und Giroverband, [2006], *Sparkassen und der Bankenmarkt in Deutschland, Fakten, Analysen, Positionen* 23, s.7.

表3 ポストバンクの基本経営・財務関連データ

(単位：10億ユーロ)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
個人向け融資	0.43	0.59	0.74	0.94	1.01	1.19	1.57	2.45
法人向け融資	0.80	3.91	4.99	4.70	5.03	5.48	5.61	5.98
住宅建設融資	1.27	12.42	13.32	15.22	17.21	22.31	28.95	59.15
ROE%(税引き前)	—	—	7.20	8.10	10.00	14.00	15.00	18.90
ROE%(税引き後)	1.81	5.11	4.00	2.70	7.10	9.40	10.30	14.00
税引前利益(百万ユーロ)	79.76	234.14	343.23	398.74	496.52	628.00	719.00	941.00
総資産(10億ユーロ)	59.97	133.99	139.82	141.09	132.62	128.25	140.28	184.89
従業員数(単位：人)	11,780	10,760	10,430	10,230	8,700	10,010	9,240	21,700

(出所) Deutsche Postbank Geschäftsbericht 各号より作成した。

(注) 金額に関するデータの単位は、税引前利益(単位：百万ユーロ)を除き、10億ユーロであることに注意されたい。

ポストバンクは、その経営指標についても堅調なデータを示している。2006年におけるポストバンクの税引き前利益は、9億4,100万ユーロで、これは対前年比+31.6%の増加であり、当期純利益でも6億9,500万ユーロで、対前年比+42.1%と大幅な増加となっている。また、収益に対する費用の割合(Cost-Income Ratio)は、68.3%である。2006年の株主資本利益率(ROE)は、18.9%であり、前年の同15.0%から向上している。

このように、ポストバンクの収益基盤は、積極的なM&A展開によるビジネス基盤の拡大により2000年を境として飛躍的に向上しているが、これはM&Aやトランザクション・バンキングを梃子とした新ビジネスの展開の他、店舗統廃合・従業員数の削減によるコスト削減の効果もあると考えられる。

1.2 ポストバンクの基本戦略

ポストバンクの基本経営戦略は、①リテールバンキング、②トランザクションバンキング、③金融市場戦略という3つの大きな柱から構成されている。なかでも、リテールバンキングの基盤強化が基本戦略として位置付けられている。

ポストバンクは、具体的な中期経営目標として次の3つの具体的数値目標をあげている。①2008年の株主資本利益率(ROE)を20%以上に引上げる。②売上管理費比率について、2008年の本来銀行業務部門で収益に対する費用の割合(Cost-Income Ratio)を63%にまで引き下げる。③自己資本比率について、2009年までに銀行自己資本比率に関するBIS基準(いわゆるBasel II)7.5%を達成する。

リテールバンキングの主軸は、個人および法人向けの不動産融資事業だが、個人向け無担保ローンも取り扱っている。また、無料振替口座や、四半期貯金通帳貯金(Quartal-Sparbuch)といった貯蓄性預金などを提供している。

1.3 トランザクション・バンキング戦略

トランザクション・バンキングとは、銀行振込や預金引出しといった顧客のニーズに応じた個々の取引(Transaction)サービスを銀行側が適切に提供して、不特定多数の顧客

との取引件数を拡大することによって利益を追求しようとする戦略である¹⁴。これは、顧客との長期的コミットメントを重視するリレーションシップ・バンキングとは対照的な戦略である。ポストバンクは、また、国内のメガバンクの決済システムとして、自社で導入したSAPの単一プラットフォームを、2004年5月からドレスナー銀行に、続けて同年7月からはドイツ国内最大手であるドイツ銀行の決済システムにも供与している。さらに2007年1月には、イタリアのユニクレディット銀行グループに属するヒポフェラインス銀行（HypoVereinsbank）決済システムをポストバンクが引き受けている。

1.4 ドイツ銀行システムにおける貯蓄金融機関の位置付け

民営化後のポストバンクは、明確な企業戦略の下で目覚ましい企業成長をとげている。しかし、ドイツの銀行システム全体に占めるシェアは、さほど大きいわけではない。ドイツにおける最大の貯蓄金融機関は、明らかに貯蓄銀行グループであり、その約1兆ユーロの総資産規模に比較して、ポストバンクは約1,400億ユーロに過ぎない。

また、ドイツにおいては、国民的な小口貯金の受け皿としては、ポストバンクよりも、むしろ貯蓄銀行や信用協同組合の方がこれまでに広く利用されている。それには、郵便貯金サービスが導入された1939年当時、18世紀から存在する貯蓄銀行グループが、すでに全国的な国民的金融機関としての地位を確立していたという歴史的経緯もある。

ただし、ポストバンクは、いまや民間のユニバーサルバンクとして生まれ変わり、その有利な店舗ネットワークを有効活用したトランザクション・バンキング戦略を積極的に推進している。これとは対照的に、貯蓄銀行は、公益性原則および地域原則に基づき、地域密着型の中小企業や個人向けのリレーションシップ・バンキングに重点を置いている。なぜなら、貯蓄銀行は、都市部のみならず、旧東独地域も含めて全国に広く分散して展開されており、幅広い国民階層に対して、安全かつ有利な投資商品の提供や、地域住民や中小企業の資金需要に円滑に応じることを可能としているからである。

以上みてきたとおり、ポストバンクと貯蓄銀行は同じ貯蓄金融機関ではあるが、今回の分析においては、その経営戦略に明確な相違があることが明らかにされた。いずれにせよ、公的銀行である貯蓄銀行については、口座保有による貯蓄形成をはじめ各種金融サービス面において国民に広く基本的な経済生活基盤を提供するという政策的機能を発揮しているとともに、地域経済を支える社会的インフラとしての重要な役割を担っていると位置付けることが可能であろう。

【参考文献】

Adrian und Heidorn(hrsg.),[2000],Der Bankbetrieb Lehbuch und Aufgaben,Gabler Verlag,Wiesbaden, 15.Auflage,2000.

¹⁴ Obst und Hintner[2000],s1223.

Anderloni, Braga and Carluccio, ed.(2006), New Frontiers in Banking Services, Springer Verlag, Berlin.

Bundesverband deutscher Banken [2005], Die Bank ,August 2006.

Deutsche Bundesamt für Finanzdienst[1996], Jahresbericht 1995.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband,[2006], Sparkassen und der Bankenmarkt in Deutschland, Fakten, Analysen, Positionen 23,

Hackethal,A.[2004],” German Banks and Banking Structure”, in The German Financial System, hrsg.Krahen and Schmidt, Oxford Universty Press, New York.

Heinz Berger und Peter Knauth,hrsg[1996],Liberalisierung und Regulierung der Postmärkte, R.Oldenbourg Verlag München Wien.

Deutsche Bundesbank[2000],”Monatsbericht Januar 2000”.

Deutsche Postbank[2006],”Geschäftsbericht 2005”,Bonn.

DSGV[2000],Oeffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Deutschland, 2000, Berlin.

DSGV[2002], Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe , Berlin, Sept.2002.

DSGV[2006],Geschäftszahlen 2005, Berlin.

Nikolov,Svetlozar R.[2000],Die Rolle der Banken im Finanzsystem Eine komparative Analyse der Bankensysteme in Deutschland und den USA,Tectum Verlag Marburg.

Obst u. Hintner[2000],Geld-, Bank- und Börsenwesen 40.Auflage,Schäffer- Poeschel Verlag,Stuttgart.

黒川洋行[2003]「欧州通貨統合が欧州社債市場へ与えた影響－戦略的 M&A の活発化と金融機関の競争激化－」 関東学院大学経済学会研究論集『経済系第 214 集』2003 年 1 月

大和総研 [1998],『大和投資資料 ‘98 年 12 月号』