

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANKNEW YORK 通信
(第53号)

(2002.10.25)



信金中央金庫

SCB

総合研究所(ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

北米協同組織金融の源流を探る(その3) デジャルダン・グループの経営戦略

要 旨

1. デジャルダン・グループの概要

- (1) カナダのデジャルダン・グループは協同組織金融機関のケース・ポピュレール(庶民金庫)と中央組織およびその子会社群で形成される金融グループ。総資産 80,493 百万カナダドル(約 6 兆 4,394 億円、¥80/カナダドル)、資産・負債の大半が個人向けの貸出金および預金から構成されるリテール金融グループである。
- (2) 営利を目的としない協同組織金融機関であるが高い収益性と自己資本比率を維持している。また生産性の改善にも積極的に取り組んでいる。
- (3) ケベック州では国内特許銀行に比肩するシェアを占めており地元でのプレゼンスは高い。

2. デジャルダン・グループの営業戦略

- (1) ケース・ポピュレールも他の金融機関との激しい競争に晒されている。他金融機関との差別化を図るため、デジャルダン・グループではより良いサービス(「リストルネ」)を提供して顧客の満足度を高める戦略を採用している。
- (2) デジャルダン・グループでは預金口座の獲得とデビット・カードの普及を近年の重点課題としており、ATM 網の拡大によりこれを支援している。
- (3) フランス系住民の多いケベック州を営業の拠点とするデジャルダン・グループは、フランス語のホームページを充実させることによってインターネット・バンキングの推進を図っている。
- (4) デジャルダン・グループでは金利や手数料を優遇することは必ずしも重視していない。より低い価格を提示するよりもより適切な価格を提示する方が「ヘルシーな経営」であり顧客もそれを受け入れている。
- (5) グループ傘下の金融子会社を活用し、保険・証券などの非伝統的金融商品の販売推進に積極的に取り組んでいる。個別のケースは必ずしもグループ傘下の子会社を利用する必要はない。他の金融機関と同様の選別かけられ、厳しい競争のなかでより高い成果を目指している。

前号までの要旨

カナダは英語とフランス語を公用語とする「2文化・2言語政策」が採用されており、特にケベック州はフランス系住民が多く独自の文化を築きあげている。

カナダで最初の協同組織金融機関はアルフォンス・デジャルダンという人物によってこのケベックに創立された「ケース・ポピュレール（庶民金庫）」であった。キリスト教の教区を「共通の基盤」としてカナダのフランス語圏に急速に広まった。この動きはアメリカ合衆国にも伝わり、やがてカナダの英語圏にも「クレジット・ユニオン」として逆輸入されることとなった。これらの協同組織金融機関は、特許銀行が圧倒的なシェアを有する寡占市場の中で相互扶助を基本としながら独自の戦略によって存在感を高めていったのである。

本号ではケース・ポピュレールの上部組織「ケベック州デジャルダン連合会」を中心とする「デジャルダン・グループ」を計数面から分析し、同グループがどのような戦略によって顧客の獲得を図っているかについて紹介する。

1. デジャルダン・グループの概要

前号で紹介したように、デジャルダン・グループはケベック州内外にある約 860 のケース・ポピュレールと、ケベック州デジャルダン連合会およびその子会社群によって形成される金融グループである。経営指標の多くは個別ケース毎ではなくグループ全体として公表されている。グループの概要を計数面からみてみたい。

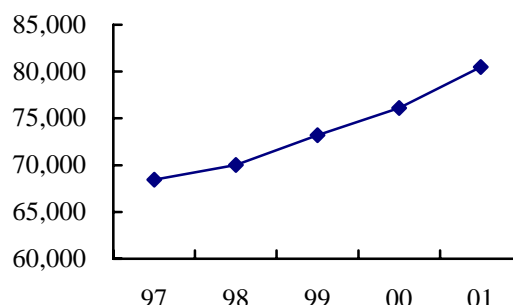
(1) 資産・負債構成

デジャルダン・グループの総資産 **グラフ 1**
は 80,493 百万カナダドル（約 6 兆 4,394 億円、¥80/カナダドル）。97 年以降の 5 年間で見ると資産は年々増加している（グラフ 1）。

資産および負債の構成を具体的に見てみる。まず資産については貸出金の割合が圧倒的に多く、全体の 70.1% を占めている（グラフ 2）。有価証券は 20.9% に過ぎない。

さらに貸出金の内訳を調べてみると、最も大きな割合を占めているのは住宅ローンでありその割合は貸出金の 50% を超えている（グラフ 3）。

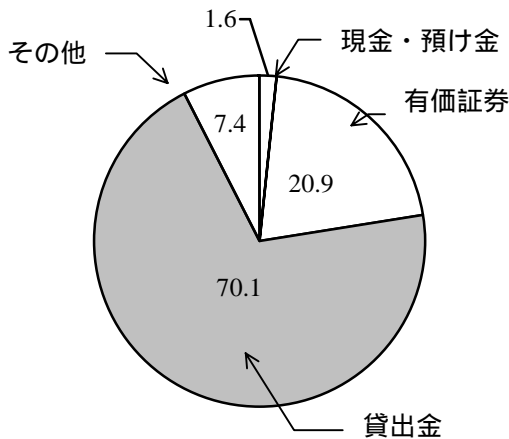
資産の推移
(百万カナダドル)



(注) デジャルダン・グループ資料より作成

グラフ 2

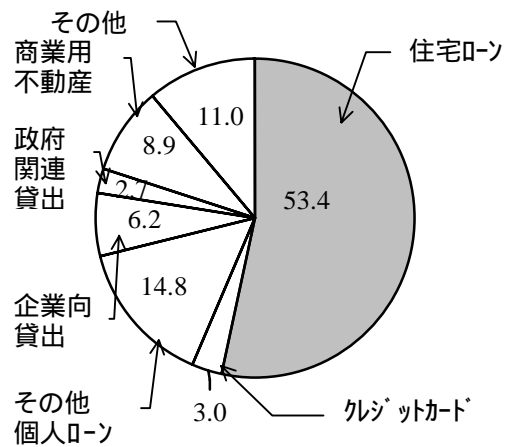
資産の構成
(2001.12, 100%=80,493 百万カナダドル)



(注) デジャルダン・グループ資料より作成

グラフ 3

貸出金種類別構成
(2001.12, 100%=57,350 百万カナダドル)



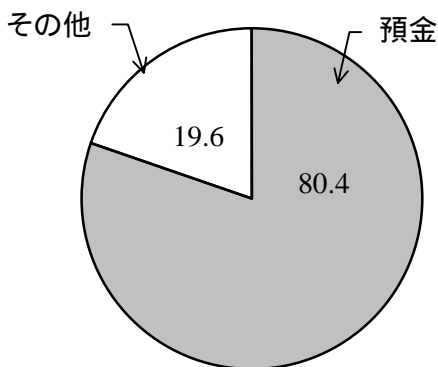
(注) デジャルダン・グループ資料より作成

これにクレジット・カードやその他の個人ローンを加えると個人向けの信用供与は 71% を占めることとなる。ケース・ポピュラーはリテール金融機関としての性格が非常に強いことがあらためてお分かりいただけると思う。

負債側では預金の占める割合が多く 80.4% となっている (グラフ 4)。預金の内訳を預金者別にみると、やはり個人の割合が最も多く 74.1% を占めている (グラフ 5)。法人や政府・地公体関連の預金は 18.7% にとどまっている。

グラフ 4

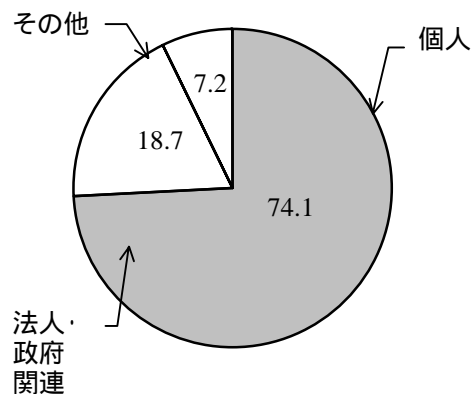
負債の構成
(2001.12, 100%=75,288 百万カナダドル)



(注) デジャルダン・グループ資料より作成

グラフ 5

預金者別預金構成
(2001.12, 100%=60,565 百万カナダドル)

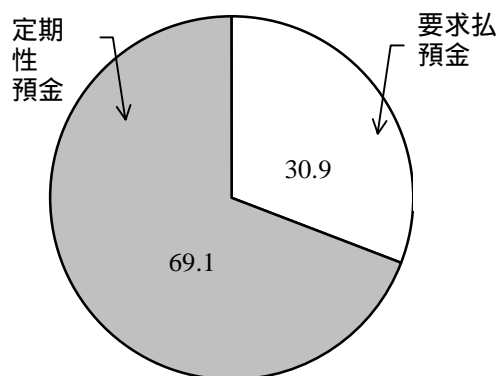


(注) デジャルダン・グループ資料より作成

さらに、預金を種類別に見ると定期性預金の割合が非常に高く69.1%となっている(グラフ6)。要求払預金は30.9%と定期性預金の半分以下の割合にとどまっている。

グラフ6

預金種類別預金構成
(2001.12, 100%=60,565 百万カナダドル)



(2) 経営指標

次に同グループの主要な指標を見てみよう(表1)。ROA¹は前年より0.07%改善して0.77%となっている。ちなみに米国の商業銀行のROAは1.16%、日本の信用金庫は0.08%である。金融環境の違いなどもあり単純な比較は難しいが、営利を目的としない相互扶助の金融機関であるデジャルダン・グループの場合でもある程度高い収益性を確保していることが見て取れる。

(注) デジャルダン・グループ資料より作成

また、生産性の指標であるOHR(オーバーヘッド・レシオ)²は前年より大幅に改善し68.9%となっている。前号で紹介したようにデジャルダン・グループ

表1

主な経営指標の比較

	デジャルダングループ		米国商業銀行	信用金庫
	2001	2000	2001	2000
ROA	0.77%	0.70%	1.16%	0.08%
ROE	12.00%	11.40%	13.43%	1.68%
OHR	68.9%	74.7%	57.7%	71.8%
自己資本比率 (BIS基準)	11.86%	11.33%	12.72%	10.07% (国内基準)

(注) デジャルダン・グループ、FDIC、信金中央金庫資料より作成

¹ 当期利益 ÷ 総資産平残。

² 経費等の非金利支出を金利収入の和(=粗利益)で除した指標。1単位あたりの収益をあげるためにどれだけのコストを払っているかを示しており、数字が小さいほど生産性が高いことを表している。米国の統計上はエフィシエンシー・レシオ、またデジャルダン・グループの資料ではプロダクティビティ・レシオという言葉で説明されているが、本稿では日本で一般的に用いられている用語に統一してオーバーヘッド・レシオの語を用いる。

は2001年7月に大幅な組織の改革を行い、これまでの個別ケース、地域連合会、総連盟という3層構造を再編し個別ケースとケベック州デジャルダン連合会の2層構造に変えている。この目的は権限を連合会に集中することで組織の結束力を高めることも勿論あったのだが、それ以上にリストラクチャリングによるコストの削減という面が大きかった。OHRに見られるような生産性の低さはデジャルダン・グループにとっても大きな経営課題として認識されていた。組織をフラット化することによって業務コストを削減し、意思決定のスピードを早くすることはグループにとっての急務であった。このように財務指標に注目して経営の課題を認識し、改善を図るという点ではデジャルダン・グループも一般の企業となんら変わりはない。

また、BIS基準による自己資本比率³は11.86%とこちらも高い水準を維持している。デジャルダン・グループは協同組織金融機関でありながら、その収益性や自己資本比率に見られる健全性は高く、また生産性の向上にも意欲的に取り組んでいることがこれらの指標からうかがえるであろう。

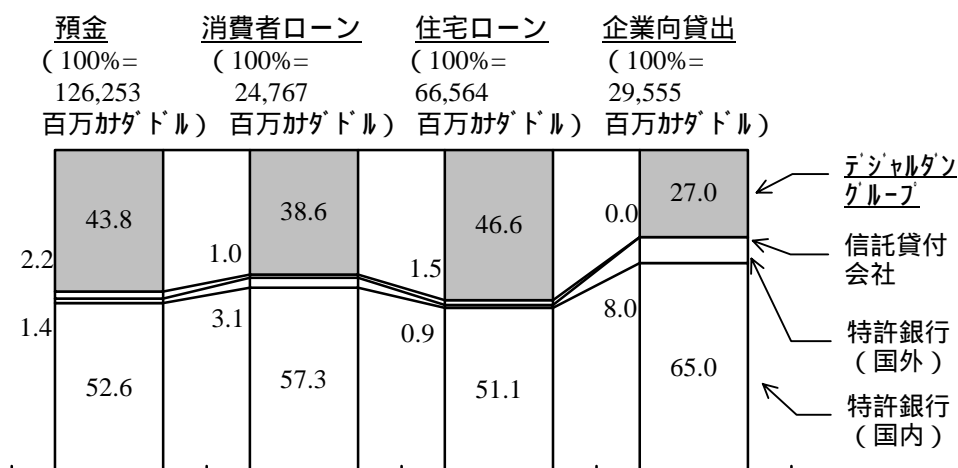
(3) 競合の状況

ケベック州における金融機関別のシェアを見てみよう(グラフ7)。どの商品においても国内銀行のシェアが半分以上を占めているが、預金、消費者ローン、住宅ローンなど個人向け商品については、デジャルダン・グループも大きなシェアを占めている。ケベック州における同グループのプレゼンスは高い。

グラフ7

金融機関業態別シェア

(1999年12月末)



(注) ケベック州統計局資料より作成

³ なお、信用金庫の場合はBIS基準が適用されないため、表1では国内基準により算出した自己資本を参考までに挙げている。

2. デジャルダン・グループの営業戦略

さて、協同組織であるケースは具体的にはどのような戦略で営業を行っているのだろうか。それは株式会社である一般の銀行と比較して何か違いがあるのだろうか。ケベック州デジャルダン連合会戦略企画部⁴のバイス・プレジデントであるアンドリュー・キャンプ氏にインタビューを行った。

(1) 良質のサービスによる差別化戦略

写真 1



(デジャルダン連合会本社前にて。

右：アンドリュー・キャンプ氏、左：筆者)

ケース・ポピュレールも他の金融機関との厳しい競争にさらされており、その意味では一般の銀行と何ら変わりはない、とキャンプ氏は語る。51号でご覧いただいたように、ケベック州はカナダでは経済規模では第2位の地位を占める州であるが、1世帯当たりの平均所得を見ると最も裕福なオンタリオ州と比べて1万カナダドル以上の格差がある。デジャルダン・グループの分析によれば

ケベック州の金融資産の82%は人口の9%の層に集中しており、ケースにとってもこの層をどのように取り込んでいくかが最近の課題となっているという。庶民に対するサービスの提供を主眼に据えていることを期待した筆者にとってはやや意外な答えであった。

そのためには顧客の囲い込みを図り、取引の深耕を進めることが必要である。では、その中で他の金融機関と差別化を図っていくために最も重要なのは何なのだろう。キャンプ氏は顧客により良い「リストルネ」⁵を提供することだ、と言う。この「リストルネ」というのは非常に漠然とした概念であるが、説明を聞くと顧客のニーズにマッチした金利・サービスの総体ということらしい。つまり、これまでNew York通信でアメリカのコミュニティ・バンクについて説明してきた際に言及した「良質の金融サービス」という考え方に近

⁴ 戦略企画部というのはデジャルダン・グループとしての営業戦略全般にかかる企画・立案を行う部門。今回面談したキャンプ氏は日本でいえば課長クラスのポジションに相当し、主に事業計画の進捗管理や課題解決を担当している。

⁵ Ristourne。フランス語で「リベート」「割引」などを意味する語。

いものである。

協同組織金融機関が株式会社形態を取る他の金融機関と最も違うのは、顧客である会員がサービスに満足してくれるかどうかを経営上の最大の重要事項としている点である。勿論そこには出資に対して高い配当を実現することも含まれてはいるが、高配当がすべてではない。このため、多くのケース・ポピュレールでは出資への配当は市場金利程度を目処とし、その代わり日常の金融サービスをより充実させることを課題にしているということである。また内部留保についてはあくまで自己資本比率など規制への対応をクリアする程度が目標となっており、それ以上を追求することはしていないという。収益性を高めることは決して最重要課題ではない。「我々が目指すのは収益極大化ではなくヘルシー（健全）な経営である。」とキャンプ氏は説明する。

(2) ATM 網の拡大

写真 2



（ケース・ポピュレールの ATM 機）

では具体的により良い「リストルネ」というのは何を指すのだろうか。ひとつは顧客⁶の利便性を高めることだと言う。

個人向け金融の分野で近年力を入れているのは預金口座の獲得とデビットカードの普及である。ここ数年、デジャルダン・グループの預金は急速に増加している。2000

年から 2001 年にかけては 5.3% 増加しており、今年の方は正確な数字までは教えてもらえなかったが昨年を上回るペースで増加しているという。その原動力となっているのは ATM 網の拡大である。

個別ケースの規模は非常に小さく、店舗は本店のみ 1 店舗しか持たないところが多い。このためデジャルダン・グループとして ATM 網を拡充することによって顧客の利便性を高めることを目指している。2001 年 12 月現在、デジャルダン・グループの ATM 機はカナダ全体で 2,839 台。これは前年から約 100 台増加している。特許銀行全体では 16,626 台（1999 年 12 月）の ATM 機を所有しているが、総資産対比で見ればデジャルダン・グループの方がよりきめ細かいサービスの提供を行っていると評価することが出来よう。この ATM 機

⁶ 少し横道にそれるが、キャンプ氏とのインタビューの中では「会員 (member)」という言葉よりも「顧客 (Customer)」という言い回しの方が多く用いられていた。

はグループとして設置してデジャルダン連合会が運営・管理しており、顧客の利用度合いに応じて各ケースが手数料をデジャルダン連合会に納めるとい
う仕組みがとられている。

(3) インターネット・バンキングの推進

デジャルダン・グループはインターネット・バンキングの普及にも力を入
れている。実はケベック州においては銀行取引だけでなくショッピングも含
めたインターネットの取引がそれほど盛んではないようである。2 言語が公用
語とされているといっても、一般にカナダで提供されているインターネット
のサービスはやはり英語が中心であり、フランス語のページは情報量や体裁
で見劣りがするものにとどまっている。フランス語圏であるケベック州の
人々の多くは今でもフランス語の方を好んで使うにもかかわらず、である⁷。
デジャルダン・グループではそうした顧客層のニーズに合わせてフランス語
のホームページを充実させ、顧客の獲得に成功している。デジャルダン・グ
ループのホームページ⁸では、「desjardins.com」の URL を入力して最初に表
示されるページがフランス語である。英語のページはそこからメニューをた
どらなくては開くことが出来ない。また、ホームページでは各種金融サー
ビスや情報の提供を行っているが、一部はフランス語のページからしか見る
ことが出来ない。ちなみにグループのアンニュアルレポートなどもホームペ
ージから取得できるのだが、フランス語版のものは英語版よりはるかに多くの情
報が掲載されている。

このようにターゲットをフランス系住民に明確に絞込み、そこに集中して
サービスを提供することによって顧客の信頼を獲得し、インターネット・バ
ンキングの成功に結び付けているのである。

なお、インターネット・バンキングについても個別ケースで対応している
のではなく、デジャルダン連合会が提供するサービスをそれぞれのケースが
利用する形となっている。ATM と同様に利用の状況に応じて一定の料率で手
数料が課される仕組みとなっている。

(4) 「ヘルシーな経営」

「リストルネ」の例として ATM 網とインターネット・バンキングによる利
便性の提供を挙げたが、実際に提供する預金商品等の金利水準はどうなので

⁷ 余談になるが、実は今回面談したカンブ氏も普段はフランス語を使っており、インタビューの途中
で何度か「フランス語ならもう少し詳しく説明して差し上げることが出来るのだが・・・」とつぶや
いておられた。勿論、そう言いながらも氏の話す英語は流暢であったのは言うまでもない。

⁸ デジャルダン・グループのホームページ（英語）は「<http://www.desjardins.com/ang>」。

あろうか。その点については必ずしもこだわっていないという。キャンプ氏は自ら「我々は金利などの面ではベストの商品を提供出来ているとは言い難い。」と話すが、それはむしろ望ましいことだと考えているようである。

ケース・ポピュレールの目的は出資に対する配当ではなくより良い「リストルネ」の提供であり、それは良質なサービスの総体なのである。預金に対してより高い金利をつけることは、その部分だけ取り出してみれば良いサービスと言えるのかもしれないが、総合的に見ればその分何かを犠牲にしているはずである。ある特定のサービスを実現するために、他のサービスから不当に高い金利や手数料を徴求することは総体で見た時には望ましくないことであるというのがデジャルダン・グループの考え方の根底にあると言える。

「価格は高すぎても低過ぎても問題である。適切な価格設定で適切な収益を得ることが『ヘルシーな経営』なのである」とキャンプ氏は語る。

実際、そのことによって顧客は満足しているのだろうか。たまたま、デジャルダン連合会を訪問する際に乗ったバスの中で、ケースの会員だという人と話す機会があった。彼は次のように話してくれた。「ケースの提供するサービスには大いに満足している。金利かって？いや、自分はそんなことでケースを選んではいない。実際、ケースの金利は他の銀行と比べてあまり良くないよ。でもこんなにあちこちに ATM がある金融機関なんて他にはないよ。便利だから使っているのさ。」

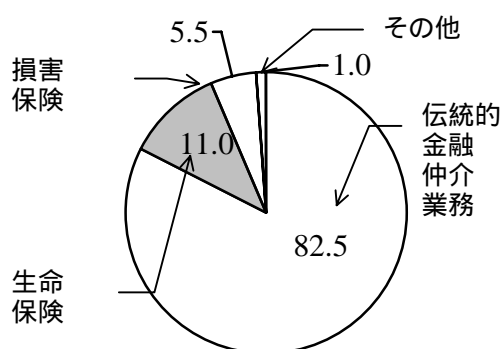
デジャルダン・グループの目指す「ヘルシーな経営」は多くの顧客に受け入れられ、ケースの発展につながっていると見えそうである。

(5) 非伝統的銀行商品の販売

また、ケース・ポピュレールはデジャルダン・グループ内の子会社を通じて保険・ 뮤チュアルファンドなどの多様な商品の品揃えを行っている。特に注力しているのは保険である。収益の内訳を業務別に見ると、最も大きな割合を占めているのはやはり預金・貸出といった伝統的金融仲介業務で全体の 82.5% を占めている。そして保険業務はこれに次いでおり、その割合は 11.0% に達している。(グラフ 8)

グラフ 8

業務別収益状況
(2001.12, 100%=601 百万カナダドル)



(注) デジャルダン・グループ資料より作成

現在デジャルダン・グループでの保険業務は、中間持株会社のデジャルダン・ローレシアン金融会社の下で、生命保険をデジャルダン金融保証会社、損害保険等をデジャルダン総合保険会社が取り扱っている。

現在最も力を入れているのは貸付に保険をセットした信用保険⁹である。債務者の死亡等によって債権を回収できなくなった際に保険で肩代わりする仕組みが組み込まれ貸し倒れのリスクが軽減するため、顧客とケース・ポピュレールの両方にとってメリットの大きい商品として良く売れているということである。

なお、保険・証券などの商品は、主にケース・ポピュレールの窓口を通じて販売されているが、各子会社はそれ以外のルートでも販売を行っている。自前のコールセンターによって直接顧客にセールスをしたり、他のブローカーを通じて販売を行ったりすることもあるそうである。その点では一般の保険・証券会社とあまり変わりがない。

逆にケースの側でもデジャルダン・グループの商品だけを使う必要はないし、各子会社から販売のノルマを押し付けられることもない。前号で説明したようにケベック州デジャルダン連合会は業界の中央機関として各ケースに対してアドバイスや各種の教育研修を行い監督権限も持っているが、グループ内で作っている商品をケースに販売させることに関してはなんら強制力を持っている訳ではない。各ケースでは各々の責任において必要な商品を取り入れ、不要なものについては販売しないという選択が出来る。デジャルダン・グループの子会社も他の金融機関と同じ土俵での競争に晒されており、厳しい選別にかけることでより良質の商品・サービスの提供を目指している。

ただし、連合会では州内の各地区に「リレーションシップ・マネージャー」と呼ばれる担当者を配置している。彼らは子会社の商品を含めて連合会で取り扱う商品の販売に関してある程度の責任を負わされているため、自分の担当地区のケースと「交渉」して販売目標を設定している。筆者が連合会の本部を訪れた際も、戦略企画部の担当者がひっきりなしにかかってくる電話に対応している姿を目にした。すべて地域のリレーションシップ・マネージャーからの電話であり、単位ケースの言い分と連合会の目標値を擦りあわせているところなのだという。単位ケースはそれぞれがそれぞれの思想をもって業務運営を行っており、そこを調整しながら業務を行うのは並大抵の努力ではないということであった。

次号へ続く

本号ではデジャルダン・グループが他金融機関との競合の中でどのように独自性

⁹ Assurance pret.

を發揮して営業を行っているかを紹介した。協同組織金融機関であるとはいえ財務指標を重視しながら近代的な経営を行っており、また他金融機関との厳しい競争にも晒されている。その意味では株式会社形態を取っている一般の金融機関と全く変わりがないのである。

次号ではデジャルダン・グループとコミュニティの関わりについて紹介し、最後にまとめとしてカナダの協同組織金融機関から我々が学ぶべき点について考えてみたい。

以 上

(ニューヨーク駐在 藤原 康史)

<参考文献>

荒井亮二・比企朋子 『金融持株会社と海外協同組合金融機関の事例』（「農林金融」1997年9月号）

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であることをお断りしておきます。

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所(TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551)までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在の E-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内：New York 通信（平成 12 年以降）】

号数	題名	発行年月
第 29 号	米国金融制度改革の概要	平成 12 年 2 月
第 30 号	米銀は高水準の収益性と生産性を維持 - 1999 年米国商業銀行決算分析 -	平成 12 年 4 月
第 31 号	協同組織金融機関のリテール戦略 - プロに聞くクレジット・ユニオン経営 -	平成 12 年 6 月
第 32 号	米国 CRA (地域再投資法) を巡る動き - 米国では金融機関に地域貢献を義務付け -	平成 12 年 7 月
第 33、34 号	戦略としての「コミュニティ・バンク」(その 1、2) - サミット・バンクの経営戦略 -	平成 12 年 8、9 月
第 35 号	米国インターネット・バンキング事情	平成 12 年 11 月
第 36、37 号	健闘する新設銀行(その 1、2) - バンク・ロードアイランドの経営戦略 -	平成 12 年 12 月 ~ 平成 13 年 1 月
第 38~39 号	アメリカの個人ローン業務 (その 1、2)	平成 13 年 3 月
第 40~41 号	顧客情報の活用とリレーションシップ・マネジメント (その 1、2)	平成 13 年 5 月
第 42~43 号	米銀における保険販売業務 (その 1、2)	平成 13 年 8、9 月
第 44 号	試された危機管理体制 同時多発テロに直面した米国金融機関	平成 13 年 11 月
第 45~46 号	リテール手数料に関する考察 (その 1、2)	平成 14 年 1 月
第 47 号	アメリカの中小企業向け金融サービス (その 1)	平成 14 年 3 月
第 48~49 号	アメリカの中小企業向け金融サービス (その 2、3)	平成 14 年 4 月
第 50 号	米国商業銀行 2001 年決算概況	平成 14 年 5 月
第 51~53 号	北米協同組織金融の源流を探る (その 1~3)	平成 14 年 10 月

* バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

* なお、28 号以前のバックナンバーについては 41 号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について
(第 53 号)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫

部署名

役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)