

郵便貯金銀行のビジネスモデル

丹羽 由夏

郵政事業の民営化が始まる。2007 年 10 月から 10 年という長期の移行期間をおいた民有民営化への過程ではあるが、わが国の経済金融環境に大きな影響を与えることは必至である。郵便貯金銀行のビジネスモデルは依然として不透明であり、どのように運用体制を確立していくのかが大きなポイントとなろう。また、お金の流れを「官から民へ」変える改革は、郵貯簡保の入り口のみならず、出口である国、地方の財政再建と政府系金融機関の統廃合が急務であり、早期の対応が必要となる。

はじめに

郵政民営化を民意に問うとされた 9 月 11 日の衆議院選挙は自由民主党の圧勝に終わり、郵政事業の民営化は確固たるものになった。一方で、郵政民営化関連法案が 8 月の参議院で否決される前まで、衆参両議院において 200 時間におよぶ非常に長時間の審議が行われたが、郵便貯金銀行の将来像は依然として具体的には見えてこない。特に収益という点を考えたとき、財投への預託が終わり、今後の資金運用は大きな注目点となる。現時点では不確定要素が多いが、本稿では、郵政民営化準備室試算の「骨格経営試算」、「採算性に関する試算」および郵政民営化関連法案の参議院での審議の過程を紹介し、現段階での郵便貯金銀行の姿を整理し、今後の展開について考察する。

郵便貯金の現在の運用状況

郵貯のディスクロージャー誌「郵便貯金 2005」によって、現在の郵貯の運用状況をみると、表 1 のようになる。現在は、預託がまだ残っている状況であり、総資産に対して 44.6%を占めている（旧金融自由化対策資金の借入金見合いの預託金も含む）。有価証券は 50.3%を占め、そのうち 85%が国債である。貸付金は 1.4%を占めるにすぎず、

その 8 割が地方公共団体向けとなっている。

表 1 郵貯の資産内容（年度末、兆円）

	2003	2004
現預金	6.7	6.1
有価証券	109.2	132.5
国債	89.3	112.6
地方債	9.5	9.3
社債	6.9	7.5
外国債	3.5	3.1
預託金	156.1	117.6
貸付金	2.8	3.7
地公体向け	2.0	2.9
合計	279.3	263.7

資料）日本郵政公社「郵便貯金 2005」

移行期間中の郵便貯金銀行

民有民営化への移行期間開始時点で、郵便貯金は新旧勘定に分かれる。旧勘定分は独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構から特別預金という形で郵便貯金銀行に預けられ、同銀行は新旧分をトータルで運用することになる。旧勘定分は国債等の安全資産で保有しなければならない。スタート時点では通常貯金分が新勘定分（50 兆円程度を想定）に相当する。預入期間が非常に短い貯金（負債）を抱えるという特徴が指摘できる。

郵便貯金銀行の強みは、全国にわたるネットワークであることがよく強調される。このネットワーク自身は郵便局株式会社が保有しており、郵便貯金銀行は郵便局株式

会社と代理店契約を結ぶことになる。全国に広がるネットワークの点からは、地域金融機関との競合が想定されるが、地域金融機関との最初の競合分野は、地方公共団体への貸出となる。現行、郵貯には財投改革後も市場運用の例外として、地方公共団体には直接貸出が行われてきた。しかし、2007年移行期間が開始されると、この貸出は終了し、郵便貯金銀行は他の民間金融機関等と同様に、地方公共団体の縁故債の引き受け、公募債も含めた引受シ団への参入を行うことが可能となる。現在、地域金融機関と地方公共団体との関係は大きく変わろうとしている時期であり注1、この点からも大きな影響が予想される。

注1) 金融市場 7 月号「地方公共団体と地域金融機関」参照

その他の新規分野については、民営化委員会の意見をきいた後、主務大臣が認可することになっている。

移行期間中の初期の段階では、中央での運用が中心になることが予想されるが、中央で国債等を買ひ、地方で地公体に貸出を行うだけで、50 兆円からスタートする巨大銀行の経営が成り立つわけではなく、後述する新規業務への早期の参入が検討される。

移行終了時点での想定される郵貯銀行

郵政民営化準備室において、平成 16 年 11 月に「骨格経営試算」が公表された。ここでみる 2016 年の姿は、資産 153 兆円、資産内容をみると、有価証券 (129.1 兆円) が 84.4%を占める。つまり、完全に民営化される時点での郵貯銀行は、現在よりも約 100 兆円の縮小した姿となる。

また、同準備室より本年 3 月 3 日に公表された「採算性に関する試算」において 2017 年以降の試算が示されている。郵貯銀

行の新規業務注2)として想定されている内容は、貸付その他で、これにより信用リスク残高を 35 兆円程度(資産残高の 1/4 に相当)に積み上げ、収益を新規業務 10 割達成で 3200 億円の税引前当期利益(2017 年から 5 年間の平均)と見込んでいる。

注2) 新規業務等として、貸付、シンジケートローン、私募債、株式、クレジットスワップ、CDO、ABS などの証券化商品、ファクタリング(債券買取)、ローンパーティシペーション、保証業務が例示されている。

現在の郵貯は、前述のように貯金を集めて国債及び預託で運用するという状況であった。しかし、預託における国債+0.2%での運用が終了した後、全てを国債等で運用するビジネスモデルは成り立たない。移行期間の 10 年をかけて信用リスク資産 35 兆円を積み上げていくことが想定されている。

信用リスク資産 35 兆円の具体的な内訳は「採算性に関する試算」には触れられていないが、参議院の審議過程での質疑の内容を紹介すると、竹中大臣は、ノウハウの蓄積度合いや金融市場の状況を勘案しなければならず、経営者の判断ではあるが、郵貯銀行は地域密着型のビジネスにアドバンテージをもつ(「郵政民営化に関する特別委員会」05 年 7 月 19 日)としている。生田総裁は、小口貸付業務、シンジケートローン、ABS などを検討(「同上」、05 年 8 月 2 日)と発言している。

表 2 業態別預貯金と貸出金(2005 年 3 月時点)

	都市銀行	地方銀行	信用金庫	農協
預貯金残高 (兆円)	247.0	187.9	107.4	77.7
貸出金残高 (兆円)	183.6	137.1	62.1	20.8
貸出/預貯 (%)	74.3	72.9	57.8	26.8

資料) 農中総研 HP より作成

郵貯銀行の人員(スタート時 8000 人)や審査ノウハウの点から、地域の貸出業務が移行期間開始後、直ちに中心となっていく

ことは想定できないが、他業態の現在の運用状況をみても、貸出は大きな柱となっており、移行期間終了時までには郵貯銀行が同分野にどのように参入していくのが今後の注目点であると考えられる。

都道府県別にみる郵貯の現状

ここで、預金取扱金融機関としての郵貯の特徴をみるために、都道府県別のデータをみた。都道府県内における預貯金残高において業態別にシェアを見た場合（表 3）、地方銀行が 30%以上のシェアをもっている都道府県は 32、都市銀行は 3、郵貯は 9 となっている。都市銀行は東京、大阪で非常に高い。地方銀行は、50%を超える県が 3 ヶ所（青森、秋田、沖縄）あり、全国的にも地域内シェアは高い。10%に満たないのは、埼玉、東京、愛知、大阪、兵庫であり、同都府県は都市銀行のシェアが高い都市部である。一方で、郵便貯金は東京を除く 46 道府県で 21.5%～34.5%内にあり、全国的に一定のシェアを保っているということが特徴的である。つまり、地域的に強いところがあるという状況ではなく、全国的に均一に貯金を集めていると言える。但し、郵貯以外の業態は法人預貯金も含んでおり、都市銀行の場合、東京、大阪における個人預金の割合は 42.7%（東京、2003 年 12 月時点、日銀都道府県別金融統計）、60.1%（大阪、同上）と低いため、個人預貯金だけを見た場合、都市部でも郵貯の位置づけは、表に示された数値以上に大きいものと考えられる。

次に、都道府県別の貸出において業態別のシェアを見たものが表 4 である。郵貯は貸出を行っていないが、表 4 では、政府系金融機関の貸出残高を含んで概観した。

全国では都銀が 3 割、地銀と政府系金融機関が約 2 割を占めていることがわかる。都道府県別においては、3 割を超えるシェアを持つ地域は、都市銀行で 5、地方銀行で 38 となっている。政府系金融機関は、全体で 2 割程度のシェアを持っているといえるが、青森では 4 割を超えるシェアを持ち、8 県で 3 割を超えるシェアを持っている。

表 3 と表 4 を比較すると、どの業態も地域的にみれば、預金残高のシェアが高いところでは、相対的に貸出のシェアも高いということが見て取れる。

おわりに

完全民営化後の郵貯は、全国一体で運営されつづけるのか、それとも地域分割され、リレーシップバンキングを行う数個の地域金融機関になるのか、特に運用の点では、引き続き中央が一元的に行い、マーケットでの運用や大企業への貸出を行う方向に向かうのか、それとも地域密着型で、個人向けや地域の中小企業を含む貸出業務まで拡大していくのか、完全民営化後の郵貯のビジネスモデルは依然として不透明である。しかし、前述のとおり預金取扱金融機関である他業態の状況を見ても、郵貯銀行が今後どのように貸出分野へ参入していくのがポイントになると考えられる。都銀は都市で預金を集め、貸出を行っている。地銀も預金シェアが高い地域ほど貸出シェアも高い。郵貯銀行は全国的なネットワーク、つまり店頭誘致力があることが最大の強みであり、さらに、個人が貯金の中心であったことを考えれば、中央でのマーケット運用に加え、住宅ローンなどの個人向けの貸出を全国的に展開していくことが考えられる。現在はまだ審査ノウハウを持たな

い巨大銀行であるが、地域金融機関としての競合者として、特に個人向け貸出の分野では、大きな潜在力をもっていることは否めない。

他方で、郵貯銀行のビジネスモデルは、

表3 都道府県別の業態別預貯金シェア
(2004年3月時点)

	都銀	地銀	信金	農協	郵貯
北海道	3.6	13.1	18.1	8.5	29.2
青森	0.8	51.1	10.8	6.8	25.9
秋田	0.7	52.5	4.5	11.8	27.0
山形	1.0	32.1	5.6	12.6	26.0
岩手	1.0	35.4	9.5	12.1	27.2
宮城	5.6	39.0	5.7	7.2	25.2
福島	2.7	28.5	11.6	10.7	29.7
群馬	3.4	33.7	14.8	9.0	25.4
栃木	4.4	31.4	7.8	11.5	28.2
茨城	3.6	37.4	7.8	7.0	30.5
埼玉	35.4	9.0	12.7	7.8	27.5
千葉	18.5	25.9	6.8	6.3	28.3
東京都	65.3	2.9	7.7	1.3	11.0
神奈川	27.9	17.6	12.0	7.9	25.2
新潟	2.1	34.2	7.4	12.5	26.4
山梨	4.0	31.7	12.9	9.3	27.1
長野	2.5	29.2	12.9	16.4	26.2
静岡	4.8	30.6	20.3	14.4	23.0
岐阜	2.9	29.2	18.8	16.0	24.7
愛知	27.1	4.6	18.9	9.3	24.1
三重	5.1	31.6	8.3	13.7	28.9
富山	1.8	34.9	12.0	13.6	24.1
石川	3.4	38.3	14.7	11.3	25.6
福井	1.7	33.8	14.6	11.7	27.2
滋賀	1.9	34.5	9.4	13.5	26.5
京都	18.9	21.2	24.4	4.7	23.7
大阪	45.6	9.4	7.5	4.1	21.5
奈良	15.8	30.9	7.6	10.3	29.7
和歌山	6.9	26.5	10.1	16.1	30.3
兵庫	27.9	4.9	16.3	9.6	27.9
鳥取	0.9	44.6	9.8	13.0	27.1
島根	0.7	35.9	6.9	17.4	28.7
岡山	4.2	31.4	10.3	11.4	29.5
広島	5.1	26.6	10.1	10.4	28.4
山口	2.2	34.3	8.4	11.8	32.2
徳島	1.8	37.6	4.0	11.1	28.0
香川	3.5	31.7	6.1	16.8	26.1
愛媛	2.2	34.7	6.4	14.9	25.9
高知	1.2	28.4	7.6	14.9	27.9
福岡	6.5	37.2	4.9	7.1	28.9
佐賀	1.8	34.1	5.4	15.9	31.1
長崎	1.9	48.1	2.2	7.7	31.7
熊本	2.8	32.3	6.0	8.9	32.1
大分	1.1	34.9	8.2	8.7	30.2
宮崎	0.7	33.0	8.6	12.9	30.2
鹿児島	1.7	31.8	6.0	12.5	34.5
沖縄	0.6	50.2	2.8	13.3	20.2
合計	26.8	18.9	10.7	7.7	23.1

資料)金融ジャーナル「金融マップ2005年版」

現在非常に大きな運用先である国と地方の財政再建の行方、あるいは貸出市場で2割のシェアを占めている政府系金融機関の整理縮小などとも大きく影響することは明らかであり、その動向にも注目したい。

表4 都道府県別の業態別貸出シェア
(2004年3月時点)

	都銀	地銀	信金	農協	政府系
北海道	4.5	16.6	22.2	4.1	31.6
青森	1.2	42.8	13.6	2.7	40.4
秋田	1.4	53.4	6.6	7.2	28.8
山形	1.4	30.0	8.6	8.6	26.5
岩手	2.2	32.3	14.6	8.1	31.2
宮城	9.5	33.4	7.7	4.3	32.7
福島	2.6	30.2	14.9	5.9	29.2
群馬	4.4	38.1	21.2	3.9	21.3
栃木	4.4	40.1	9.8	4.7	24.2
茨城	3.9	44.6	11.3	3.1	22.2
埼玉	45.3	15.0	18.2	4.5	12.2
千葉	16.0	34.6	9.9	4.1	23.9
東京都	56.7	8.1	6.1	0.6	12.0
神奈川	31.3	24.1	16.5	5.7	17.7
新潟	4.7	35.8	11.2	6.0	26.6
山梨	6.1	27.7	20.0	4.6	29.4
長野	4.2	32.2	19.4	9.9	25.0
静岡	7.9	37.0	26.6	8.5	18.9
岐阜	3.5	34.4	29.1	7.5	21.0
愛知	28.1	8.8	25.2	4.5	20.7
三重	7.5	32.8	12.0	5.1	28.3
富山	3.8	40.9	14.3	4.1	25.1
石川	2.3	47.6	20.2	5.1	24.7
福井	1.6	38.0	22.0	6.4	24.6
滋賀	2.7	34.8	15.2	6.0	25.4
京都	23.2	25.3	34.3	2.2	14.0
大阪	47.5	12.9	8.0	1.2	19.1
奈良	18.0	38.6	10.5	4.1	24.5
和歌山	8.4	34.2	15.9	9.0	26.2
兵庫	35.3	8.3	23.1	4.0	20.2
鳥取	0.5	55.0	14.9	5.6	22.4
島根	0.8	30.3	12.0	11.0	37.9
岡山	6.8	36.0	14.0	3.9	26.9
広島	7.0	31.2	14.0	4.6	25.0
山口	3.0	35.5	14.7	5.5	31.4
徳島	2.2	46.6	7.3	4.0	19.7
香川	7.1	37.1	9.3	4.1	23.0
愛媛	3.7	40.7	8.6	5.3	19.6
高知	2.3	33.3	11.0	6.0	21.3
福岡	9.5	42.2	5.5	3.7	24.9
佐賀	2.6	35.5	10.5	6.5	35.4
長崎	2.2	55.5	3.7	4.5	26.7
熊本	3.7	32.5	10.5	5.5	29.0
大分	1.8	39.7	11.7	4.8	24.8
宮崎	1.4	34.2	11.3	7.0	34.0
鹿児島	3.8	33.5	16.5	6.3	28.4
沖縄	1.3	44.3	3.4	5.6	36.6
合計	30.7	21.3	12.2	3.3	19.6

資料)表3に同じ