

今月の焦点

国内経済金融

民営化「ゆうちょ銀行」の経営展開を考える

渡部 喜智

郵便貯金（以下、郵貯）は今年 10 月に民営化され、銀行法に基づく民間銀行である「ゆうちょ銀行」となる。本稿では郵政民営化の準備会社である日本郵政(株)が政府に提出した「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」(以下、実施計画)によりながら、預金吸収と店舗展開を中心にゆうちょ銀行の経営展開とその問題点を考えたい。

「実施計画」見通しよりも預金減少の拡大の可能性

郵貯（振替貯金を含むベース、以下断りの無い限り同じ）の 2006 年度末(07 年 3 月)残高は前年度比では 12.8 兆円減少し 193.0 兆円となった。この結果、郵貯残高はピークをつけた 2000 年度から 06 年度末までの間に 68.6 兆円減少したことになる。

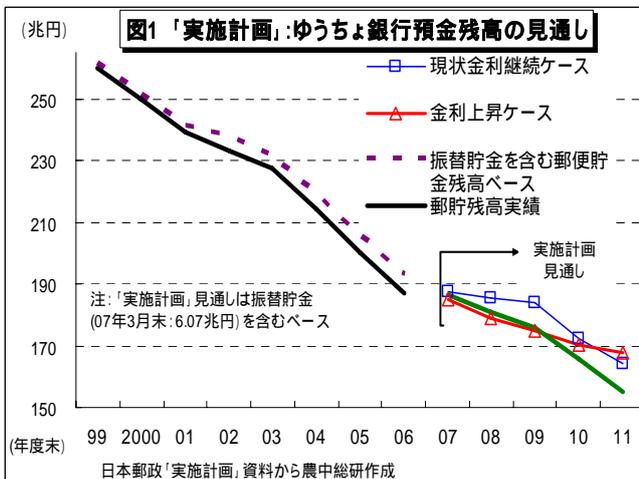
「実施計画」では民営化後のゆうちょ

銀行の預金残高見通しについて、現状（06 年 12 月時点）金利水準が持続する標準ケースと金利上昇ケースを示している(図 1)。

標準ケースを例にとると、郵便貯金を引き継いだゆうちょ銀行の預金は民営化後、07 年度～09 年度は累計で 9.2 兆円の残高減少にとどまった後、2010～11 年度は 2000 年度～01 年度の前回大量満期到来期に再取組みされた定額貯金が再び満期を迎えるため、残高減少幅が 10 年度： 11.6 兆円、11 年度： 8.0 兆円に拡大し、2011 年度末残高は 164.2 兆円になると予想されている。この結果、5 年間の残高減少累計額は 28.8 兆円となる。

定額貯金などの満期到来分は 2000 年度から 06 年度までの 7 年間に比べ今後 5 年間は 4 割以下に減少する。このことは残高減少ペースの鈍化要因となる。し

かし、郵便貯金の定番商品である定額貯金の金利競争条件は低下しており、現状の商品性や金利状況を前提とすれば、満期到来分の再預入率が高まる見込みは小さい。預入単位、複利の違いはあるものの、銀行・定期預金金利と郵貯・定額貯金金利を比べると、預入額 1000 万円以上の大口定期のみならず、それ以下のスーパー定期でも定



額貯金金利が劣位するケースが見られる。定額貯金の複利運用、預入6ヵ月以降の払戻し自由・10年までの固定運用という商品性が有利性を持つまでにはさらなる金利上昇が必要と思われる。

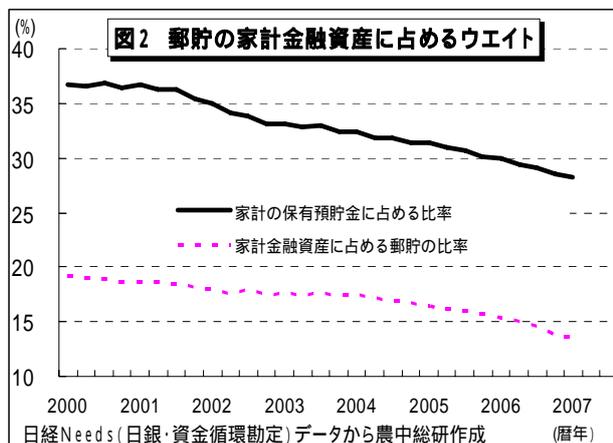
振替預金の残高を横ばいとして、満期到来額の再預入率を足元(55%)よりやや高めめの6割と置いて独自試算しても、11年度のゆうちょ銀行の預金残高は前述の「実施計画」の想定よりも10兆円程度下振れし、155兆円となる。

郵貯バランスシート縮小はなお途上

しかし、前述の試算のように「実施計画」に比べ預金残高が下ブレしたとしても、郵貯が求めている預入限度廃止などを軽々に認めることは問題であろう。

郵貯残高が家計の金融資産全体および家計の預貯金に占める割合は、2000年度にはそれぞれ37%弱、19%弱あったが、06年度末には26.5%、12.6%に低下している。これだけを見ると、肥大化した郵貯のバランスシートは着実に縮小の道をたどっているように見える。

しかし、メガバンク最大の三菱東京UFJ銀行でさえ、預金量は100兆円の規模である。



このことを考えると、政府保証がなくなり経営の自己責任が問われる一般民間銀行として規模の適切性という点では、なお課題を残している。まずは費用削減と資産効率化など経営の合理化の推進が優先して行われるべきである。民営化委員会は、バランスシートの規模について「政府保証が撤廃され他と金融機関と同等の検査監督が行われる中で、市場原理を通じた適正化」を期待しているが、少なくとも株式保有などの点から政府の経営への関与権限があると見られる間は政府保証の消失について国民の認識が定着し市場競争条件が整ったとはいえない。預入限度撤廃などの規制緩和は慎重を期すべきと考える。

地域金融機関にとり店舗網は脅威

「リテールビジネスモデルの実現」の点から注目されるのが、店舗網である。

ゆうちょ銀行は、本店を含む合計234店の直営店を持つ予定であるが、首都圏(東京・神奈川・埼玉・千葉)102店、京阪神(大阪・兵庫・京都)40店、東海圏(愛知・岐阜・三重・静岡)23店と大都市圏に重点的に配置されており、この圏域の直営店は全体の7割を占める。直営店が都市中心に設置されていることから見て、ゆうちょ銀行本体についてはメガ・バンクないし都市圏の地銀などとの競争が意識される。

しかし、その全体店舗数は三大メガ・バンクの3割から半分強に過ぎない。また、都市圏地銀の営業基盤での店舗のドミナント(高密度)展開との比較でも見劣り感がある。また、直営店1店舗当たりの単純平均の人員数は27名弱となる。この人員

体制はリテール金融業務に特化していることから考えれば決して少なくない陣容であるが、直営店が資金運用の提案と新規業務として希望するローン商品の提供の両面から先進的なコンサルティング営業態勢をどのように早期に確立し、顧客対応力と収益力を強化していくのかは注目される点である。

この直営店による展開のほか、銀行代理業・金融商品仲介業など窓口・渉外業務を委託する郵便局(株)の郵便局ネットワークは、引き続き「面」的には顧客との中心的な接点となる。約 2 万局の郵便局ネットワークに約 11.6 千人が配置されるが、一店舗あたりの

単純平均人員は 6 人程度にとどまる。新規業務対応の態勢は、決して十分とは言えないところもある。

また、2 万局のうち、「実施計画」によれば渉外要員配置局は約 3600 局となる。これは殆ど現在の普通郵便局と特定郵便局の集配局と重なる。ゆうちょ銀行の代理店として地域におけるリテールビジネスの主力になると思われるが、現在の県下集配局数を前提にすれば、その店舗数は地方県では無視できない数にのぼる。現在、県域で 100 前後の集配局があるところも多く、地域金融機関にとっては脅威である(図 3)。また、ゆうちょ銀行は、郵便局(株)に対する委託業務の手数料を「従量的な手数料とともに、経営戦略に基づいて機動的に設定するインセンティブ付与としての手数料を支払う体系」とする方針を示している。インセンティブに傾斜した手数料体系となった場合に、民間金融機関との競合激化や利用者保護の問題が懸念される。

また、組織的に別となった郵便局(株)の郵便局に対して、コンプライアンスを含む内部管理と営業推進の両面でのゆうちょ銀行の指導・監督の適切性がどのように確保されるかが、分社後の重要な課題となる。

金融機関競争のリスク・リターン形成に非合理的な作用・影響を与えたりすることのような形で、ゆうちょ銀行が民間金融秩序のなかに融和し、利用者の利便性が維持され地域の金融サービス向上の観点から必要に応じて協調していくような形で民営化が進められることを期待したい。

(07.06.25)

