

## ゆうちょ銀行の展開と地域金融への影響

### 〔要 旨〕

- 1 ゆうちょ銀行からは郵政民営化後も高水準の貯金流出(半年間で 6.1兆円減少)が続いた。2008年度に入り、定期性貯金の減少幅が縮小するとともに流動性貯金の増加が下支えして、流出ペースは緩やかになっている。貯金キャンペーンも相次いで実施されており、今後流出が急速に鈍化していくかなど、動向には注意が必要である。
- 2 07年度下期のゆうちょ銀行の決算は、コア業務純益が上期に比べ約1,500億円減益となったが、消費税や預金保険料など民営化による支払発生 of 営業経費の増加分(約1,000億円)などを考慮すれば、実質の減益幅は圧縮される。一方、郵便局(株)の営業利益は事業量が下振れし75億円にとどまった。郵便局(株)では窓口の事業量拡大と効率性向上の両面の追求が課題となるが、将来的に郵便局網の維持とゆうちょ銀行等事業運営会社の収益向上との背反関係が強まる懸念もある。
- 3 ゆうちょ銀行は矢継ぎ早に規制緩和の申請を行うとともに、様々なキャンペーンを実施してきた。規制緩和を受け、5月からゆうちょ銀行の50店舗で住宅ローンの媒介(販売代理)業務が始まったが、同行首脳は早期の自行住宅ローン販売の意向を示しており、その準備対応に注目したい。また、「通常貯金の預入限度額撤廃」の案件は、預入限度額の規制自体にも波及しかねない問題である。運用力からみた適切なバランス・シートの規模という問題も残る以上、完全民営化前の預入限度額の撤廃の議論は慎重に行われるべきであり、長期的展望を示すことが必要と考える。
- 4 07年度も銀行・信用金庫の住宅ローン残高は前年比3%台の増加となった。個人預金の吸収も金融業態全般にわたり好調だ。しかし、競争力強化に向けた取組みは進められている。「業者営業」拠点としての重要性が高まっている「住宅ローン・センター」の増設が継続されており、大規模化の一方、小規模化で展開の迅速化をはかる動きもある。また、年金口座指定の推進は預金吸収の仕組みとしてだけでなく、金融商品販売などシニア層との取引深耕の入り口として経営戦略上の位置付けが高まっており、取組みを先行させていた信用金庫と同様に、地方銀行でも年金相談会の開催や会員組織の立ち上げ、特典の付与などの取組みが行われている。
- 5 郵政民営化に加え将来のリテール金融マーケットの成熟化をにらみ、地方銀行の広域連携が増加している。ATM提携やシステムの共同開発等に加え、ゆうちょ銀行のローン参入等を意識した住宅ローン共同研究会やリテール・マーケティング戦略の共同研究組織の立ち上げなどがみられる。また、将来の地域経済と営業地盤の変化の展望を踏まえ、県境を越えた地銀合併など、「自主・選択」的な金融機関の再編は今後も予想される。

## 目次

### はじめに

- 1 民営化後1年を迎えるゆうちょ銀行
  - (1) 民営化後の貯金と投信販売の動向
  - (2) 07年度決算(下期)の概況
- 2 ゆうちょ銀行のリテール業務
  - (1) 矢継ぎ早な規制緩和へ向けた動き

- (2) 積極的な営業姿勢とサービス向上策
- (3) ローン媒介等新規業務の課題
- 3 地域金融の動向と地域金融機関の経営
  - (1) 地方銀行等のリテール業務実績
  - (2) 最近のリテール業務強化のポイント
  - (3) 増加する広域連携

おわりに

## はじめに

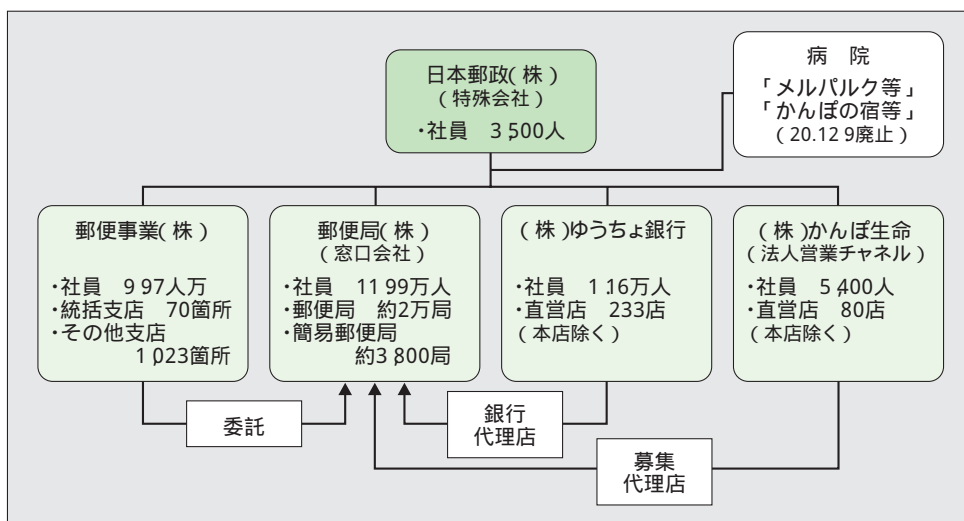
2007年10月の郵政民営化(以下「民営化」という)により、日本郵政(株)グループが発足。三つの主要業務は分社化された郵便事業(株)、(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命が事業運営会社として担い、窓口ネットワーク会社である郵便局(株)は、前述3社の代理店・受託者としてサービスを提供する体制となった(第1図)。

金融業務を担う(株)ゆうちょ銀行(以下(株)は省略する)は同行支店(233店)に加え、簡易郵便局を含む全国約24,000の郵便局<sup>(注1)</sup>(株)の窓口ネットワークを銀行代理店として使い金融サービスを提供する。180兆円超という資金量もさることながら、個人顧客との取引を経営のベースに置き、全国津々浦々に<sup>ちゅうみつ</sup>稠密な店舗展開を行う単一経営体の民間金融機関はこれまで存在しなかった。今後、経営効率性を高めながら、別会社となった郵便局(株)の窓口ネットワ

ークで均質な総合金融サービスの提供と営業推進をいかに行っていくかは大きな試みとなる。

これまで個人顧客との取引を経営のベースに置く民

第1図 日本郵政グループの概要



資料 日本郵政グループHP等より作成

間金融機関は、中心となる営業基盤を一定の地域に限定し、その地域の顧客ニーズに応じた金融サービスを提供する「地域金融機関」であった。一方、都市銀行等とその後身であるメガバンクなどは、全国に営業店網を持つとはいえ主要都市への「点」としての拠点配置であり、個人取引を強化しているといっても法人取引を主要業務とするものであった。

130余年にわたり国営事業として運営されてきた郵便貯金事業は幕を閉じたが、民営化は民間金融システムへの融解（溶け込み）の始まりを意味する。ゆうちょ銀行が個人顧客向けに全国に展開する店舗網で、均質的な総合金融サービスの提供を目指していくことによって、わが国における個人向け金融サービスのあり方や競争関係が変わり、他の地域金融機関も対応を迫られることになる。

一方、ゆうちょ銀行が、完全民営化を目指して、どのようにビジネス・モデルを確立し民間金融システムのなかに地位を得て行くのか、現時点ではその道程はみえないが、認可を受けた新規業務の展開やキャンペーン・サービスなどの積極的営業施策の実施など、ゆうちょ銀行の経営には新しい動きと変化もみられる。この動きと変化による地域金融への波及と地域金融機関の対応を考えたい。

（注1）ゆうちょ銀行の本店を除く直営店舗は233。同行の銀行代理店として郵便局（株）の直営郵便局約2万局のほか、簡易郵便局約3,800局強のうち93%が銀行代理店（復代理）となっている。なお、郵政公社時代までの普通局、特定局の区分・局種は無くなり、直営郵便局に一本化された。

## 1 民営化後1年を迎える ゆうちょ銀行

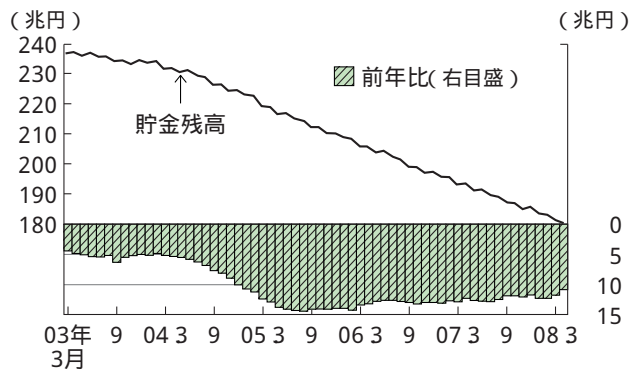
### （1）民営化後の貯金と投信販売の動向

まず、ゆうちょ銀行の主要な業務実績として、貯金残高と投資信託（以下「投信」という）の販売の動き、次いで決算の概況をみよう。

民営化後、07年度後半の貯金流出ペースは引き続き高かった。08年3月末のゆうちょ銀行の貯金残高は181.4兆円<sup>（注2）</sup>となり、前年度末から11.7兆円、民営化後の半年でも6.1兆円減った。うち、定期性貯金は前年度末から13.0兆円、07年9月末に比べても7.8兆円減少しており、他民間金融機関への定期性貯金の預け換え等が継続したと考えられる。（第2図）。

後述のようにキャンペーンを打っているにもかかわらず、高水準の貯金、特に定期性貯金の減少が続いた理由は、貯金全体の6割を占める定額貯金の流出が止まらないことだ。すなわち、定額貯金は1,000円単

第2図 ゆうちょ銀行(郵便局)の貯金動向



資料 郵政公社、ゆうちょ銀行の資料より作成

第1表 ゆうちょ銀行とメガバンクの預金金利の比較

(単位 %) )

預入期間	ゆうちょ銀行		メガバンク3行の平均		
	定額貯金	定期貯金	スーパー定期		大口定期
			300万円未満	300万円以上	1千万円以上
1か月以上3か月未満	-	0.25	0.25	0.25	0.25
3か月以上6か月未満	-	0.25	0.25	0.25	0.25
6か月以上1年未満	0.23	0.27	0.27	0.27	0.30
1年以上	0.24	0.35	0.35	0.35	0.40
1年6か月以上2年未満	0.26	0.35	-	-	-
2年以上	0.29	0.40	0.42	0.47	0.52
2年6か月以上3年未満	0.33	0.40	-	-	-
3年以上	0.40	0.45	0.47	0.52	0.57

資料 各行HPなどの掲示金利テーブル(07.10.01現在)より作成

(注)1 年利。

2 メガバンク3行はみずほ、三菱東京UFJ、三井住友でインターネット預金は含まない。

位で預け入れでき最長10年間半年複利で運用されるとともに、預入6か月以降は随時解約可能という有利なオプション性も持つ。しかし、現状の金利カーブ(緩やかな順イールドカーブ)のもとでは、その商品性の魅力は認識されにくい。その一方、他民間金融機関のスーパー定期や大口預貯金に比べ金利条件では劣位している面があげられよう(第1表)。加えて民営化に伴う組織変更や職員の人事異動等もあり、郵便局の渉外担当者等の営業力や顧客対応力が弱くなっているという指摘もある。

ただし、08年度に入り4~6月期は、08年3月末比0.70兆円の減少にとどまった。定期性貯金の減少が同1.15兆円へ縮小してきたことに加え、流動性貯金が同0.44兆円増加したことが下支えしている。このまま流出額の縮小が続くのか、貯金キャンペーンの成果を含め、動向に注意したい。

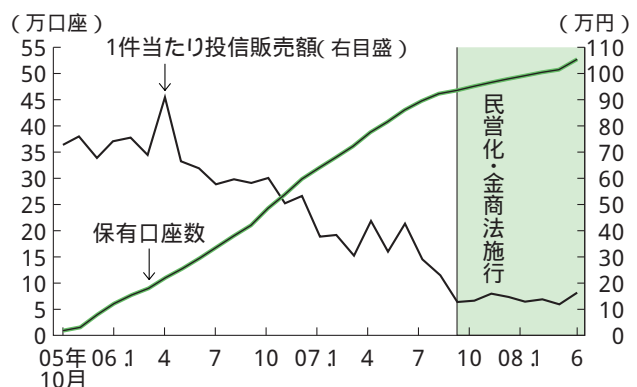
また郵便局の投信販売については、05年

10月に始まりその販売累計額は、開始から2年足らずの07年7月に1兆円を突破した。これは、郵便局が持つ富裕貯金者層の厚みと渉外担当者の営業力を示したものと見えよう。

ゆうちょ銀行は民営化直後の07年10月に、投信販売の取扱店舗をゆうちょ銀行の支店と郵便局(株)の店舗合計で397増やし、1,552とした。しかし、金融商品取引法の完全施行に伴う説明義務を尽くし適合性を確認するた

めの窓口対応の増大や株安・円高など相場環境の悪化は、ゆうちょ銀行の投信販売にも無縁ではなかったようだ。07年度上期に3,569億円だった投信販売額は、民営化後の下期には1,475億円と半分以下にとどまった。08年度に入り4~6月期も販売額は737億円にとどまり低迷を脱していない。07年度初めには30万円を超えていた1件当たりの投信販売額も、一時12万円台まで落ち込んだ。保有口座数は50万の大台を超え

第3図 ゆうちょ銀行の投信保有口座と1件当たり販売額



資料 ゆうちょ銀行、郵政公社の資料より作成

(注) 08年度から四半期ベースでの開示に変更。

08年6月末には52.8万口座となったが、07年度下期の口座数増加は上期の10.8万口座から4.0万口座へ減少。08年度4～6月期も2.0万口座の増加にとどまり新規顧客の拡大ペースは鈍化している（第3図）。ただし、投信の自動積立申込みは、07年度中に7.2万件増え22.8万件となった。投信販売の営業基盤の拡大は着々と進んでいる。新たに始まった変額年金保険の販売を含め、郵便局の金融商品販売の営業力には、引き続き注目すべきだろう。

（注2） 民営化後に、ゆうちょ銀行の貯金残高の計上方法が変更になった。連続性を確保するため総額では民営化前は「郵便貯金」に「振替貯金」を加え別段等その他の貯金を含まないベースで比較。また、民営化前は未払利子を元加したものを残高としていたが、民営化後は基本的に含まない。これにより前年差で6千億円程度の残高の下ブレ要因になっていると試算される。なお、08年度から貯金残高・投信販売の公表は月次から四半期に変更となった。

## （2）07年度決算（下期）の概況

5月20日に発表されたゆうちょ銀行の07年度決算は、民営化後半年間（07年10月～08年3月）のものである。

資金利益は、運用金利の高い預託金運用が減少する一方、支払貯金利子が増加したことで上半期に比べ200億円程度減少。役務取引等利益も、前述のように投信販売の大幅減少もあり、減益となった。なお、役務利益で大きいのは為替手数料の受取超過（353億円）である。その他業務利益の減益要因は債券売買益の減少（上期に比べ3,380億円）が主因である。

営業経費が07年度上半期に比べ1,000億円程度増えたが、これは民営化に伴う消費

税・印紙税の発生や預金保険料の支払によるものが大部分を占める。

本業の利益を示すコア業務純益は上半期に比べ1,350億円程度の減益となっているが、前述のように民営化で新たに発生した営業経費の増加分を考慮すれば、減益幅は大幅に圧縮される。なお、有価証券の評価益増加は07年度末にかけての長期金利の低下に伴うものである（第2表）。

このほか、07年度の日本郵政（株）グループの決算で注目すべきは、郵便局（株）の利益が振るわないことである。営業収益（売上）が事業計画を356億円も下回り、経費削減を進めたものの営業利益が75億円にとどまった（注3）（第3表）。これは、前述の貯金・投信販売などの銀行代理業務の低調、保険販売件数が上半期に比べ5割減少したこと、郵便物取扱数の減少率拡大などの事業量の落ち込みが端的に業績に表れた。将来的には大都市中心部の局舎等の活用による不動産収益の大幅伸長が見込ま

第2表 ゆうちょ銀行の07年度決算の概要

	（単位 億円）	
	07年度下期 (07.10～08.3)	07年度上期 (07.4～07.9)
資金利益	8,702	8,910
役務取引等利益	499	516
その他業務利益等	5	3,526
うち 債券売買損益	4	3,384
営業経費	6,178	5,175
業務純益	3,019	7,767
コア業務純益	3,029	4,383
経常利益	2,562	8,170
有価証券評価益	27,800	2,865
評価益率(%)	1.6	0.2

資料 日本郵政（株）IR資料より作成

（注） コア業務純益＝業務純益－債券売買益＋一般貸倒引当金繰入

第3表 郵便局(株)の07年度(下期)決算概要

(単位 億円)

	07年度下期	事業計画
営業収益	6,159	6,515
郵便窓口手数料	1,031	1,207
銀行代理手数料	3,010	3,057
生命保険手数料	2,079	2,170
その他手数料	38	81
営業原価	5,553	5,676
営業総利益	605	839
販売管理費	530	661
営業利益	75	178
営業外収益	185	149
営業外費用	75	87
経常利益	185	240

資料 日本郵政(株)HP資料より作成

れるが、簡易郵便局を含め郵便局ネットワーク維持のためのコスト増加<sup>(注4)</sup>や地方を中心に急速に進む高齢化・人口減少に伴う店舗経営の効率性低下も予想される。このため、郵便局(株)では窓口での事業量の拡大と効率性向上の両面の追求が課題となるが、将来的に郵便局網の維持とゆうちょ銀行などグループ事業運営会社の収益向上との間の背反関係が強まる懸念は大きい。

将来の郵便局網の維持の問題が意識されるなか、郵便局(株)は簡易郵便局運営を受託する民間企業等の募集活動に乗り出している。例えば、警備最大手のセコム(株)は「契約先の少ない過疎地の同社事業所の採算性向上」を念頭に銀行代理業を事業目的に加える定款変更を行い、簡易郵便局の運営受託を開始することを決めた。このような企業への委託は郵便局の全国ネットワークの維持義務<sup>(注5)</sup>のための対応として注目されるが、一方で郵便局への支払手数料等の引上げ等も求められており、全体的な効果

の程度は不透明である。

(注3) 郵便局(株)の07年度決算において、経常利益185億円に対し、税額が137億円と大きく(税率:74.5%)純利益が46億円となったのは、創立初年度の福利厚生費の損金不算入が多くなり法人税等の支払が多くなったことによる。

(注4) 07年度に続き、08年8月から簡易郵便局の受託者の処遇改善のため、固定部分の4割引上げや従量制単価の引上げや手数料算定対象の拡大などを行う予定。

(注5) 郵便局株式会社法第5条等に基づく、過疎地の市町村に1局以上の郵便局ネットワークの水準を維持する義務がある。過疎地の郵便局は20年2月現在7,349局。

## 2 ゆうちょ銀行のリテール業務

(1) 矢継ぎ早な規制緩和へ向けた動き

民営化後、日本郵政(株)グループは矢継ぎ早に新規業務参入の認可申請を行ってきた。

金融業務に限っても、07年10月4日のマーケット関連の運用対象の拡大の認可申請(12月19日認可)に始まり、11月26日の住宅ローン代理販売や本体クレジット・カード業務などの認可申請(08年4月18日認可)、さらに08年4月1日には通常貯金(流動性貯金)の預入限度額撤廃の認可申請などを行った(第4表)。

現在、郵政民営化委員会の審議にかかっている「通常貯金の預入限度額撤廃」<sup>(注6)</sup>の案件は、定期性貯金・通常貯金を合算した預入限度額(1,000万円)自体の規制撤廃にも波及しかねない重要な問題である。前述申請案件の論点として、顧客の利便性向上は確かに重視すべき点である。しかし、政府の間接出資が残り、民間との完全なイコー

第4表 民営化後のゆうちょ銀行の規制緩和と各種キャンペーンの主な動き

日時	規制緩和の要求と審議・認可	実施期間	キャンペーン・サービス
07.10.4	金利スワップ、シンジケート・ローン、株式売買など運用対象の拡大を認可申請	07.10.10 ～11.9	民営化記念宝くじキャンペーン(定期貯金100万円につき預入期間3年未満:2000円相当,同3年以上:4000円相当の宝くじプレゼント)
07.11.26	住宅ローン代理販売, 独自クレジット・カード業務, 変額年金保険の販売を認可申請	07.12.3 ～12.28	金利優遇キャンペーン(新規定期貯金預入者に+0.2%金利上乘せ)
07.12.19	主務省から金利スワップ, シンジケート・ローン, 株式売買など運用対象の拡大の認可	08.2.4 ～5.30	退職金キャンペーン(19年1月以降の退職者の取組定期貯金に+0.3%金利上乘せ)
08.4.1	通常貯金(流動性貯金)の預入限度額撤廃の申請	08.3.3 ～3.31	「春のありがとうフェア」(郵便, 貯金, 保険の購入・サービス利用者に抽選でギフト等贈呈)
08.4.18	主務省から住宅ローン代理販売, 独自クレジット・カード業務, 変額年金保険の販売の認可	08.5.12 ～12.30	定期貯金10年満期到来者の100万円以上の再取組みについて, 抽選で8,000名にギフトカード贈呈
08.5.12	スルガ銀行の代理店(媒介)として住宅ローン, その他個人ローンの販売をゆうちょ銀行50店舗で開始	08.6.2 ～8.1	預入金額50万円以上で, 1年定期貯金:+0.2%金利上乘せ, 3か月定期貯金:+0.5%金利上乘せ
08.5.29	住友生命など4社の変額年金保険の販売をゆうちょ銀行(82店舗), 郵便局(79局)で開始		

資料 ゆうちょ銀行, 郵政民営化委員会などの資料より作成

ル・フットイングが整ったとはいえない状況下で預入限度額を緩めることは、ゆうちょ銀行のバランス・シートの規模の適切性の問題を放置することになりかねない。

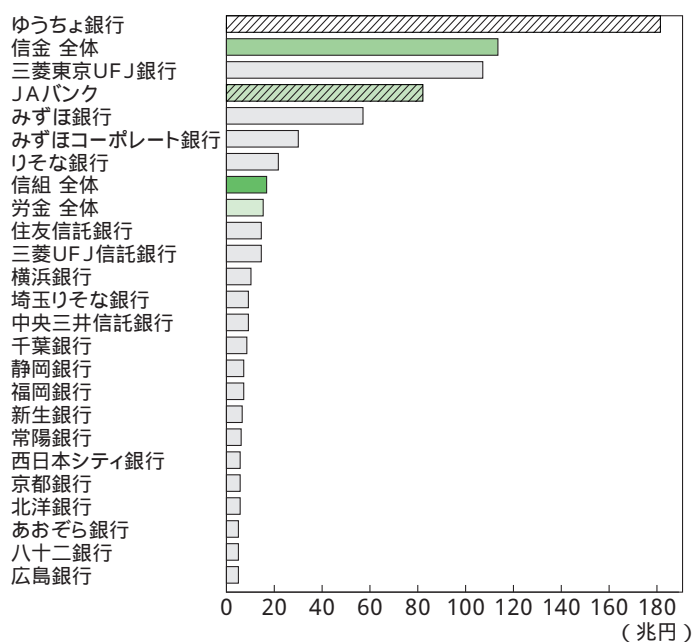
180兆円超という、ゆうちょ銀行の資金量はメガバンク最大の三菱東京UFJ銀行(単体)の資金量(08年3月末:107.3兆円)の1.7倍であり、業態としても信用金庫(同:113.7)やJAバンク(同:82.1兆円)を大きく上回る(第4図)。経営の自己責任が問われる単体の一般銀行となったゆうちょ銀行が、この資金量規模を維持したまま、収益力を伴った運用力を短期間に付けていくのは簡単なことでない。民間金融システムへの安定的着地に向け、サウンド・バンキングの観点に基づいて運用力の向上をはかること、そして運用力という「服」に「体」を合わせるべくバランス・シートの健全なスリム化と、経営の効率化を優先

して考えるべきだろう。

また、政府の経営への関与権限があるとみられる間は、預金保険の保証上限(1,000万円)を超える部分に対する政府保証の「誤認」や「期待」も皆無とは考えにくい。完全民営化前のゆうちょ銀行において、資金運用モデルの構築途上で預入限度額の撤廃が行われれば、過剰な貯金吸収と国民経済的に非効率な資金運用を継続させることにつながりかねない。顧客の利便性向上に配慮しつつも、預入限度額の撤廃の議論は様々な観点から慎重に行われるべきであり、長期的展望を示すことが必要と考える。

なお、ゆうちょ銀行が認可を受けたマーケット運用での運用モデルとリスク管理体制がどのような進展をみせているかは、重要な経営課題であり大いに注目される所であるが、開示情報の不足と紙幅の関係

第4図 銀行・協同組織金融機関の国内資金量(08年3月末)



資料 日経Needs FQ(決算)データより作成  
 (注)1 銀行は単体。  
 2 資金量は預金合計+債券+譲渡性預金

から稿を改めたい。

(注6) 郵政民営化委員会(08年4月9日開催)で、「給与・年金等の振込、電信振替、ゆうちょ銀行の利子等繰入、かんぽ生命の保険金払込みなどによる通常貯金の入金顧客の管理できる範囲外で行われることも多い」ことを例にあげ、「決済サービスの拡充」をはかり顧客の利便性を向上させるうえで、通常貯金の限度額撤廃を求めている。委員からは定期性貯金との合算での限度額管理に関するコスト削減の問題に加え、顧客に減額出金の手間がかからないようにすることに理解の声があったものの、政府部内での検討をみながら慎重に調査審議を行うことが表明された。

## (2) 積極的な営業姿勢とサービス向上策

ゆうちょ銀行は、貯金推進キャンペーンとして、07年10月の宝くじプレゼントに始まり、07年末のボーナス・シーズンには新規定期貯金預入者への初の金利上乗せキャンペーンを打った。それに続き、08年2月から5月まで退職者への金利上乗せキャン

ペーンが行われた。さらに、6月から8月までの予定で、預入金額50万円以上の定期貯金取組みに金利を上乗せするキャンペーンなどが進められている(前掲第4表)。

これらの動きは、ゆうちょ銀行が運用モデル構築の問題を脇において、貯金残高の維持・増強を重点課題としたことの表れと認識すべきだ。今後も定期貯金の商品性の有利さが発揮されるような金利局面となるまで、貯金流出を止めるための様々な手立て・キャンペーンが繰り返し打ち出されることとなる。

その他のキャンペーンでは、ATMを利用した、ゆうちょ銀行・郵便局の口座間の送金手数料を無料とするサービスを行っている。また、民営化後の郵便局の店舗開店時間に基本的に変更はない(08年6月現在)が、ゆうちょ銀行は6月下旬からコールセンター受付時間の延長(午後9時まで)と土・日・休日の受付を始めるとともに、郵便局(株)も08年度事業計画で営業時間の延長や休日営業を行う方針を示している。

一方、民営化により分社化されたことに伴う問題も指摘される。ゆうちょ銀行など事業運営会社から郵便局への営業推進の指示浸透の遅れや意思疎通の低下が生じているといわれる一方、内部統制・コンプライアンス強化の対応で郵便局の現場が様々な難しさをかかえているという声も出てい(注7)る。とはいえ、一般銀行として民間金融機



関と同じ金融庁の監督を受けるようになった以上、当局の検査結果をふまえ、ゆうちょ銀行と代理店である郵便局(株)が顧客保護のための一層のコンプライアンス態勢の強化を図っていくことは不可欠である。

(注7) 郵便局長会の「郵便局長へのアンケート集計(08年4月公表)」には民営化後の現場の声が表示されている。

### (3) ローン媒介等新規業務の課題

ゆうちょ銀行は、前述の認可を受け08年5月12日にスルガ銀行の住宅ローン等個人ローンの媒介(販売代理)業務を開始した。「媒介」業務は、ローン顧客の紹介・取次ぎであり、スルガ銀行が審査権限を持ち貸付勘定も同行に属するものだが、ゆうちょ銀行がローン営業の第一歩を踏み出したことは間違いない。

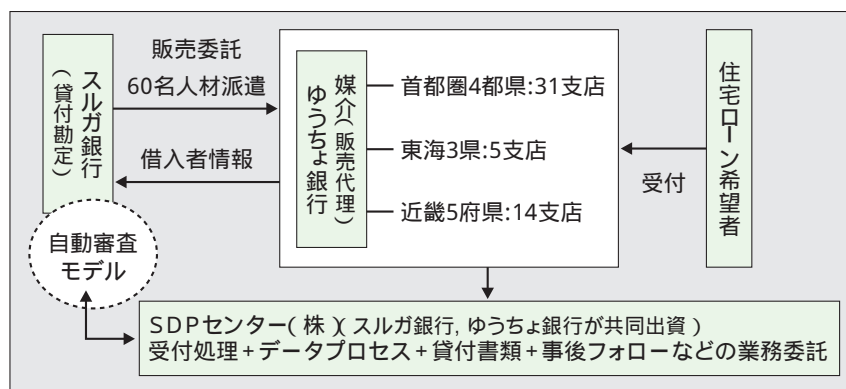
この住宅ローン媒介業務は、三大都市圏のゆうちょ銀行50支店(首都圏4都県:31店、東海3県:5店、近畿5府県:14店)で、スルガ銀行から各店舗窓口の営業担当者1名と本店営業支援の要員(10名)の合計60名の人材支援を受けてスタートした。同時に、共同出資の事務処理・コールセンター等の業務受託会社も設立した(第5図)。

住宅ローン媒介事業では、基本プラン(08年6月現在:3年固定金利3.75%,5年固定金利4.20%,変動金利2.75%)のほか、個

人事業主や就業独身女性、中高年者、派遣・契約社員など通常の信用スコアリング・モデルでの機械的な自動審査を通りにくい人々を対象にセグメント(細分)化した商品を数多く品揃えしている。これをスルガ銀行は独自に開発した信用スコアリング・モデルによって自動審査する。ただし、今のところ競争条件についていえば、金利面ではメガバンクなどに比べても高く、また、ローン申込者への貸出承認の諾否は申込後3日程度を要すようである。これらのことから、決して競争力は強いとはいえない。08年度は住宅ローンだけで2,100億円の貸出実行を計画しているが、その成否は表面的な金利の割高感はあるにせよ、前述のようなセグメント化された住宅ローン商品の需要がどの程度あり、かつうまくマッチングできるかにかかっている。

ゆうちょ銀行は、この媒介業務を中期的には郵便局を含め1,000店舗まで拡大する計画である。都市地域への販売店舗の集中傾向は強いと思われるが、1,000店舗という総数規模は郵政公社時代の旧集配普通局

第5図 ゆうちょ銀行の住宅ローン媒介



資料 スルガ銀行HPなどより作成

(1,250局)を2割下回る程度であり、かなりの「面」展開ということができよう。また、この媒介業務の営業推進のなかで、ローン見込み客をかかえる住宅販売業者等を訪問する「業者営業」も行われる模様である。

ゆうちょ銀行首脳は、早ければ09年度中にも自らの住宅ローン等販売を行いたいという意向を示している。個人ローン担当者の育成に加え、住宅ローンの債務保証や自動審査モデル、ローン事務処理の方法など詰めるべき課題も多いが、布石は打たれており、ゆうちょ銀行が自らの住宅ローン販売に踏み出す準備対応の動きには注目して行きたい。

このほか、独自発行するクレジット・カード「JP BANKカード」を08年5月1日に募集開始(ゆうちょ銀行店舗+郵便局(株)直営局)、5月29日には生保4社の変額年金保険の販売も開始した。

(注8) スルガ銀行は本店を静岡市に置き、07年度末預金量2.88兆円。08年5月現在の店舗数は126。静岡県(同80店)、神奈川県(同36店)を中心に店舗展開し、リテール特化戦略で業容・業績を拡大。首都圏店舗の強化のほか、名古屋、札幌などの大都市マーケットへの進出、インターネット支店業務にも注力。ゆうちょ銀行との提携も「広域化戦略」の一環という説明。

### 3 地域金融の動向と 地域金融機関の経営

(1) 地方銀行等のリテール業務実績  
高齢化の進行や人口減少などの環境変化に伴い、今後リテール金融マーケットの成

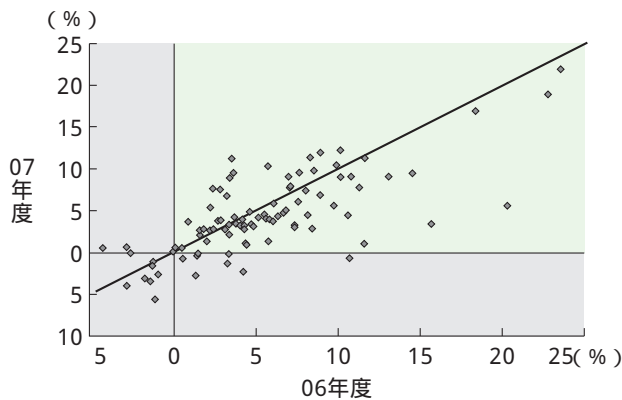
長は鈍化する。その一方で、ゆうちょ銀行は完全民営化に向け新規業務を展開していくと予想される。このような要因を前提とすれば、地域におけるリテール金融業務の競争がより厳しさを増していくことは間違いなく、着実な競争力強化に向けた取組みがさらに求められる。

前述のようなゆうちょ銀行の動向をふまえ、地域金融機関はすでに様々な業務展開の模索を進めている。次にこれらの動きを概観する。

リテール業務の主戦場ともいべき住宅ローンでは、日銀統計によれば、銀行と信用金庫の07年度末の住宅ローン残高は前年比3%台の増加となった<sup>(注9)</sup>。改正建築基準法の施行(07年6月)に伴う混乱が残るとともに、分譲マンション等の販売価格の上昇に伴う購入の手控えも加わり、新規貸出の小幅減少が年度下期も続いたが、残高の伸びはまずまずの水準を持続している。個別にみると、大都市圏を主力ないし準主力の営業地盤とし、積極的な他県への拠点展開と住宅ローン商品の投入を行っている地方銀行で大きく伸びているところが多い。その一方、地方圏を地盤とする第二地銀には苦戦するところがみられるという対照性がある。伸びの差異は思いのほか大きいのが実情である(第6図)。

一方、個人預金の吸収も金融業態全般にわたり好調である。地域(県)別では大都市圏での伸びが大きく西高東低の傾向があるが、シティバンク銀行の邦銀化(07年7月)に伴うデータ集計上の影響を除いても、

第6図 地方銀行の住宅ローンの伸び(06~07年度)



資料 日経Needs FQ(決算)データより作成  
 (注) 前年度比。

銀行全体の個人預金は08年に入って前年同期比3%台後半の増加が続いている。また、信用金庫も08年に入り3%台半ばの預金残高の伸びを継続している。

賃金が伸び悩む一方で石油製品や食料品などの必需的品目を中心に消費者物価が上昇しており、恒常的(定例的)な可処分所得と消費支出の差である家計黒字が貯蓄財源として拡大しているわけではない。しかし、前述のようなうち銀行からの定期性貯金を中心とする高水準の流出の継続、「団塊の世代」の退職金受取など一時所得の増加、相場環境の悪化のもと安全運用指向が強まり金融商品の購入にブレーキがかかっていることなどが、個人預金の吸収の追い風として複合的に作用していると考えられる。これらの資金の流れを的確に捉え営業推進することが重要である。

(注9) 自行ローンの証券化による影響を考慮していない数字である。また、賃貸住宅の個人業主貸付との振り替えの変動も一部ある。

(2) 最近のリテール業務強化のポイント  
 営業フロントへの人員シフトという大きな流れのなかで、地方銀行では住宅ローン推進体制の一段の強化が行われている。

その体制強化のポイントは、「ローン・センター」や「ローン・プラザ」(以下「センター」と総称する)と称する専担・特化(多くは貸付勘定を持たない)チャネルの増設である。センターは住宅ローンの対面相談の場であるとともに、ローン見込み客をかかえるハウスメーカー・工務店等の業者への訪問活動を行う「業者営業」の拠点でもある。

多くの地方銀行において、今やセンター等の専担チャネル経由の住宅ローン受付は、貸付実行の7~8割を占める。「業者営業」力が住宅ローン・シェアの勝敗を決するといっても過言でない。地区のローン需要を見極めながら配置の見直しを行い、潜在的ローン需要が見込める地区には積極的な増設をはかっている。業者営業を行う担当者の増員も行われており、各行の主要センター等の業者営業の担当者は一か所当たり7~8人は当たり前で、大規模なセンターでは12~13人というところもあるようだ。また、従来は置いていた貸付の書類受付・事務処理の機能を省いた小規模センターの形態で迅速な展開をはかる動きもみられる。

また、高齢化の進行のもと、拡大していくシニア層マーケットの顧客基盤を拡げ、その取引を深耕・強化していくことは、リテール業務推進の至上命題の一つとなって

いる。

信用金庫などでは、年金受給の請求（裁定請求）の顧客サポートを通じ信用金庫に口座指定をしてもらい、会員組織への入会や特典サービスの付与などにより老後の継続的かつ総合的な金融取引につなげていく営業推進を行ってきた。

このような信用金庫の先行的な取組みに比べ、地方銀行の年金受給口座の獲得への注力は決して大きいものでなかった。しかし、近年は預金吸収の仕組みとしてだけでなく、金融商品販売などシニア層との取引深耕の入り口として経営戦略上の位置付けが高まっている。地方銀行でもシニア層向けの年金相談会の開催や会員組織の立ち上げ、特典の付与などの取組みが強化されている。その結果、例えば首都圏では08年3月末まで過去2年間に、横浜銀行は年金受給指定口座数を54万口座へ、千葉銀行は同じく36.5万口座へ、それぞれ13～15%大幅に増やしている。また、地方圏の地銀大手である八十二銀行も年金相談の開催場所の増加や休日相談の開始などを通じ、07年度に年金受給口座数を4%増やした。

シニア層向けリテール金融分野での競合は激しさを増している。しかし、木目細やかな顧客サービスをしっかり実行すれば、その結果として金融取引の成果（リターン）が得られやすく、経営資源の投入効率の良いいリテール金融の分野といえよう。ゆうちょ銀行も06年度時点ですでに10.5百万の年金受給口座数を有しており、今後の動きが注目される。

### （3）増加する広域連携

人口減少と高齢化に伴いリテール金融市場は中期的に成長鈍化に向かう。特に地方ではシニア層向け取引など一部を除きリテール金融市場の縮小という事態さえ予想される。一方、株式上場・完全民営化に向け、ゆうちょ銀行はリテール業務の規制緩和を受け総合金融サービスの態勢を整えていくだろう。

このようななかで、リテール金融をめぐる地域内での金融機関競争が激化し、収益性の低下が懸念される。このため、システムの開発・維持や商品開発・広告の投資効率を上げていく必要性が今以上に高まることは間違いない。加えて、競争激化のなかで、顧客からはサービスのレベルアップを求められる。

以上のような将来を見越した動きが、地方銀行の広域連携の増加と拡大であろう。従来から隣接地域の地銀のATM提携やシステムの共同開発・共同利用などはあったが、それらへの参加銀行が増加するとともに、ゆうちょ銀行のローン参入等を意識した住宅ローン共同研究会やリテール・マーケティング戦略の共同研究組織の立ち上げなどがみられる（第5表）。

また、直近では荘内銀行（本店：鶴岡市）と北都銀行（本店：秋田市）の県境を越えた合併合意にも注目が集まった。これは数年前からの不良債権処理のなかで経営体力を減退させた地方銀行が、経営規模・体力に優る地方銀行の資本参加を得る形で、県境を越えグループ形成する動きとは異な

第5表 最近の地銀の提携動向

提携の内容		提携合意・開始年月	参加銀行
テ・商品 イ・開 マ・開 ン・発 グ・ケ	地域金融マーケティング研究会	07.10	11行
	地銀リース業務研究会	08.2	16行
	地銀住宅ローン共同研究会 (幹事行:横浜, 千葉)	08.5	55行
共 同 シ ス テ ム 化	地銀共同センター10行+横浜, 北海道, 北陸, 京都, 西日本シティ	07.10	15行
	日本ユニシス提供の勘定系システム パッケージの共通利用	07.5	7行
	システム共同化・提携の「翼プロジェクト」	08.3	5行

資料 横浜銀行等地銀HPより作成

る。このような将来の地域経済と営業地盤の変化を睨んだ、いわば「自主・選択」的な金融機関の再編は今後も出てこよう。10年後の導入を目指す「道州制」論議の帰趨によっては、行政の枠組み・範囲が変わるなかで、経済取引や人の流れも自ずと変わり、金融機関の営業基盤も変わるようになる。

地域経済の変貌とリテール金融マーケットの成熟化のなかで、提供する金融サービスのレベルアップ継続と投資効率の向上の両面の追求が重要になっている。

## おわりに

ゆうちょ銀行は民営化後、矢継ぎ早に規制緩和の申請を行うとともに、金利上乘せなどのキャンペーンを打ってきた。今後も自行のみならず郵便局(株)の収益を維持・強化することを目的に、住宅ローンの本体参入など業務範囲拡大の動きと積極的な貯金吸収や金融商品販売のキャンペーン

活動を継続することが予想される。

ゆうちょ銀行がそのリテール・ビジネスモデルを全国の郵便局窓口のどの程度の範囲までに、かつどのようなペースで拡げるのかは不透明であるが、ゆうちょ銀行が郵便局ネットワークを通じ均質な総合金融サービスを全国的に展開していくことにより、地域金融が影響を受けることは避けられない。加えて、顧客へ提供するリテ

ール金融サービスの不断のレベルアップなど、競争条件は一段と厳しいものとなる。

中期的に成熟化から縮小に向かうところも多くなる地域のリテール金融のマーケットにおいて、金融機関はコア顧客層の満足度を上げることとともに、住宅ローンなどで金融取引の一端をつかんだ新規顧客層の取引拡大のインセンティブをいかに高めていくかという、両面での推進活動がますます必要になると思われる。

### <参考文献>

- ・高橋克英(2007)『最強という名の地方銀行』中央経済社
- ・地方銀行決算説明会資料(横浜銀行, スルガ銀行など)
- ・日本郵政(株)グループのホームページ(<http://www.japanpost.jp/>)
- ・郵政民営化委員会ホームページ(<http://www.yuseimineika.go.jp/iinkai.html>)
- ・渡部喜智(2007)「動き出したゆうちょ銀行の今後の事業展開をどう読むか」『近代セールス』11月1日号
- ・渡部喜智(2008)「民営化半年を経たゆうちょ銀行の現状」『金融市場』5月号

(調査第二部長

渡部喜智・わたなべのぶとも)