

XVIII. カザフスタン共和国
(Republic of Kazakhstan)

<目次 ～カザフスタン～>

第1章 市場環境の特徴.....	2
第2章 金融制度概要.....	3
1. 金融機関の種類.....	3
2. 監督官庁と指導体制.....	8
3. 預金保険制度の枠組み.....	10
4. 個人資産運用に関わる税制全体の中での預貯金税制.....	11
第3章 カズポストの概要.....	12
1. 設立目的・沿革概要.....	12
2. 組織形態.....	13
(1) 経営形態.....	13
(2) 金融サービス提供の形態.....	13
(3) 窓口取扱時間.....	14
3. 主な業務内容.....	14
(1) 預金業務概要（提供商品）.....	14
(2) 資金運用方法.....	15
(3) 送金・決済業務概要.....	15
(4) 国際業務概要.....	15
(5) 付随業務概要.....	16
4. 会計基準と財務諸表.....	16
第4章 金融セクターにおけるリテール金融機関の特徴.....	18
1. カズポスト（Kazpost）.....	18
(1) 郵便局の特徴.....	18
(2) 金融市場の中での郵便局の競争力.....	18
2. 金融セクターにおけるリテール金融機関の位置付け.....	18
(1) 預金残高の推移.....	19
(2) 資金の貸付等（商品、融資残高）.....	20
第5章 最近の金融動向と今後の展望.....	22
1. 最近の金融動向等.....	22
(1) マイクロファイナンスなどソーシャルファイナンスの現況等.....	22
(2) 上場民営化の動き.....	23
(3) その他の動向.....	24
(4) 今後のカズポストの動向.....	24
出所資料一覧.....	27

<略語集>

略語	英語	日本語訳
FMSA	Agency of the Republic of Kazakhstan on Regulation and Supervision of Financial Market and Financial Organizations	金融市場及び金融機関の規制・監督庁
KDIF	Kazakhstan Deposit Insurance Fund	カザフスタン預金保険基金
NBK	National Bank of Kazakhstan	カザフスタン国立銀行

第1章 市場環境の特徴

図表 1: カザフスタンの概要

分類	項目	
一般事情	面積	272万4900平方キロメートル
	人口	1,795万人（2016年、IMF推計）
	首都	アスタナ
	民族	カザフ系（65.52%）、ロシア系（21.47%） （2014年：カザフスタン国民経済省統計委員会）
	言語	カザフ語が国語。（ロシア語は公用語）
	宗教	イスラム教（70.2%）、ロシア正教（26.3%）（2009年： カザフスタン国勢調査）
	在留邦人数	153人（2015年10月）
政治体制・内政	政体	共和制
	元首	ヌルスルタン・ナザルバエフ大統領
	議会	上院（任期6年（3年毎に半数改選））・下院（任期5年）の二院制
	首相	サギンタエフ・バキジャン
経済	主要産業	鉱業、農業、冶金・金属加工
	GDP	1,281億ドル（2016年、IMF推計）
	1人あたりGDP	7,138ドル（2016年、IMF推計）
	実質GDP成長率	-0.8%（2016年、IMF推計）
	通貨	テンゲ。1ドル=333.28テンゲ、1テンゲ=0.35円（2016/12/30）



（出所）IMF、外務省等を基に作成

図表 2: カザフスタンの主要経済指標

	単位	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
人口	万人	1,540	1,557	1,578	1,620	1,643	1,667	1,691	1,717	1,742	1,768	1,795
名目GDP	億ドル	810	1,049	1,334	1,153	1,480	2,004	2,159	2,438	2,274	1,844	1,281
1人あたりGDP（名目）	ドル	5,262	6,736	8,457	7,119	9,009	12,017	12,766	14,202	13,055	10,426	7,138
実質GDP成長率	%	10.7	8.9	3.3	1.2	7.3	7.5	5.0	6.0	4.3	1.2	-0.8
消費者物価上昇率	%	8.6	10.8	17.1	7.3	7.1	8.3	5.1	5.8	6.7	6.5	13.1
経常収支	GDP比%	-2.5	-8.0	4.7	-3.6	0.9	5.1	0.5	0.4	2.6	-2.4	-2.2
財政収支	GDP比%	7.7	5.1	1.2	-1.3	1.5	5.6	4.3	4.8	1.7	-6.8	-5.6
政府債務	GDP比%	6.7	5.9	6.8	10.2	10.7	9.8	11.7	12.2	14.1	21.9	21.4

（出所）IMF "World Economic Outlook October 2016" を基に作成

第2章 金融制度概要

カザフスタン共和国は、かつてソビエト連邦を構成していた15の共和国の一つであるカザフ・ソビエト社会主義共和国（1936年）であったが、1991年12月16日にソ連崩壊に伴い独立し、国名をカザフスタン共和国と改称した。1991年12月21日には、バルト3国（エストニア、ラトビア、リトアニア）を除く旧ソ連諸国12カ国の共同体である独立国家共同体（CIS）に加盟している。カザフスタンは、国境を接し政治、経済面で密接な関係を有するロシアとの良好な関係を維持するほか、中国、米国、EU、日本とも良好な関係を維持している。旧ソ連の中では、ロシアに次ぐ国土面積を有し、多様な民族が住む多民族国家である。首都はアスタナ（1997年12月10日にアルマトイから遷都）、最大都市はアルマトイである。

1991年12月の独立までカザフスタンで中央銀行の役割を果たしていたのは旧ソ連の Gosbank（Gosbank）のカザフスタン支店であった。当時、Gosbankの他に Savings Bank、Vneshekonombank（Bank for Foreign Trade）、Agroprom Bank（Agricultural Bank）、Promstroi Bank（Industry and Construction Bank）、Zhilsots Bank（Social Investment Bank）の5行の国有政策銀行が存在しており、1988年以降は商業銀行の設立が認められていたため、72行の商業銀行が設立されていた。その後も1993年にかけて商業銀行の設立が相次ぎ、1994年末には191行まで増加した。これらの銀行のほとんどは国有企業により設立されたもので、中央銀行からの資金を親会社である国有企業につなぐのが主な機能であった。信用創造機能等、銀行の役割は果たしておらず、旧ソ連時代の比較的緩やかな健全性基準も満たしていなかった。一方、旧ソ連からの独立と自由経済への移行の中で、国有政策銀行は多額の不良債権を抱える結果となり、小規模で脆弱な商業銀行の状況と合わせ、金融セクターの改革の必要性が高まっていた。そこで、カザフスタン政府は1993年から金融セクター改革の本格的な取り組みを開始し、銀行設立時の最低資本金要件を引き上げるとともに、銀行規制・監督の強化を図った。また、1995年には民法上で所有権の概念を明確に規定し、かつ破産法や担保法を制定するなど、法制度の拡充が進められた。同時期に「銀行及び銀行業務法」（Law No.2444, on Banks and Banking Activity）とカザフスタン国立銀行法（Law No.2155, on National Bank of the Republic of Kazakhstan）が成立し、現在に至る銀行関連法制の枠組みが構築された¹。

1. 金融機関の種類

カザフスタンでは、ソ連期のモノバンクシステムから旧ソ連時代末期の経済改革の流れに見られる中央銀行と商業銀行の機能を分離する2層システムを採用している。この2層システムは国立銀行法と「銀行及び銀行業務法」によって規定されている。2層銀行システムでは、第1層（upper（first）-tier）はカザフスタン国立銀行（National Bank of Kazakhstan, NBK）であり、第2層（lower（second）-tier）はその他の全ての銀行（all other banks）である。

第2層の銀行について、「銀行及び銀行業務法」（Law No.2444, on Banks and Banking Activity）では商業銀行や地方銀行など更なる分類は行われていない。

¹ International Monetary Fund (IMF), “Banking System Restructuring in Kazakhstan”, Prepared by David Hoelscher, June 1998, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9896.pdf>

なお、イスラム銀行の創設及び運営について、同法において付利の禁止、イスラム教で禁止されている投資対象としてのタバコ、アルコール類に関する事業への融資（出資）等が禁止されること、イスラム銀行の預金（出資）の返還を保証することが禁止されること（預金保険制度の対象外であること）などが規定されている（法第4-1章第52-1条等）。カザフスタンのイスラム銀行はUAE政府保有のAl-Hilal Bankの100%子会社で、2010年3月に免許取得したアル・ヒラル・イスラム銀行（Al-Hilal Islamic Bank）1行のみである（2016年12月）。

イスラム銀行のシステムは、預金者（出資者）とプロジェクト事業者との間で契約（ムダラバ（信託金融）契約（mudaraba agreement））を締結し、預金者（出資者）が資金を事業者に提供し、事業者はプロジェクトに資金、労働力を提供し、利益が出た場合は、契約（利益分配）に基づき両者の間で分配、また、損失が出た場合は、預金者（出資者）が資金を失うという仕組みで、事業者（ムダリブ（mudarib））に当たるのが銀行である。²

銀行以外では保険会社や年金基金が存在し、加えて特定の銀行業務を取り扱う機関（organizations engaged in certain types of banking operations）として証券会社、農協、住宅ローン会社、郵便局がある。

図表 3: カザフスタンにおける金融機関の業態分類（2016年12月1日、10億テンゲ）

階層	業態	銀行数 (支店数)	総資産	根拠法	特徴
第1層	国立銀行 (National Bank)	1	-	国立銀行法 (1995年)	カザフスタン国立銀行としては1993年設立。金融機関の監督を行う。
第2層	銀行 (Banks)	34 (349)	25,682	銀行及び銀行業務法 (1995年)	法律上、業態による区分はない。イスラム銀行1行を含む。
その他	カズポスト (Kazpost)	1	60.8-	郵便法 (2003年)	郵便局網を活用した金融サービスを提供。

² Principles, FAQ, <http://www.alhilalbank.kz/en/ibank/>

保険会社 (Insurance Companies)	32	865	銀行及び銀行業務法 (1995年)
積立年金基金 (Accumulated Pension Funds)	1 (57)	6,566	
特定銀行業務 取扱機関 (Organizations engaged in certain types of banking operations)	-	-	
証券会社 (Brokers & Dealers)	46	-	
農協(National Agricultural Holding)	4	822	
住宅ローン会社 (Mortgage Organizations)	3	263-	
その他	3	-	

(注1) カザフスタン国立銀行金融市場・金融機関規制・監督委員会は Kazpost を「その他」の階層における「その他」の業態としているが、根拠法が異なるため「その他」の階層の中で便宜的に別扱いした

(注2) カズポストのデータは2015年12月末、銀行数と支店数は2016年12月2日、積立年金基金は積立金額(2016年11月1日)

(出所) カザフスタン国立銀行金融市場・金融機関規制・監督委員会 (Committee for Control and Supervision of Financial Market and Financial Organizations of the National Bank of Kazakhstan) ウェブサイトより作成

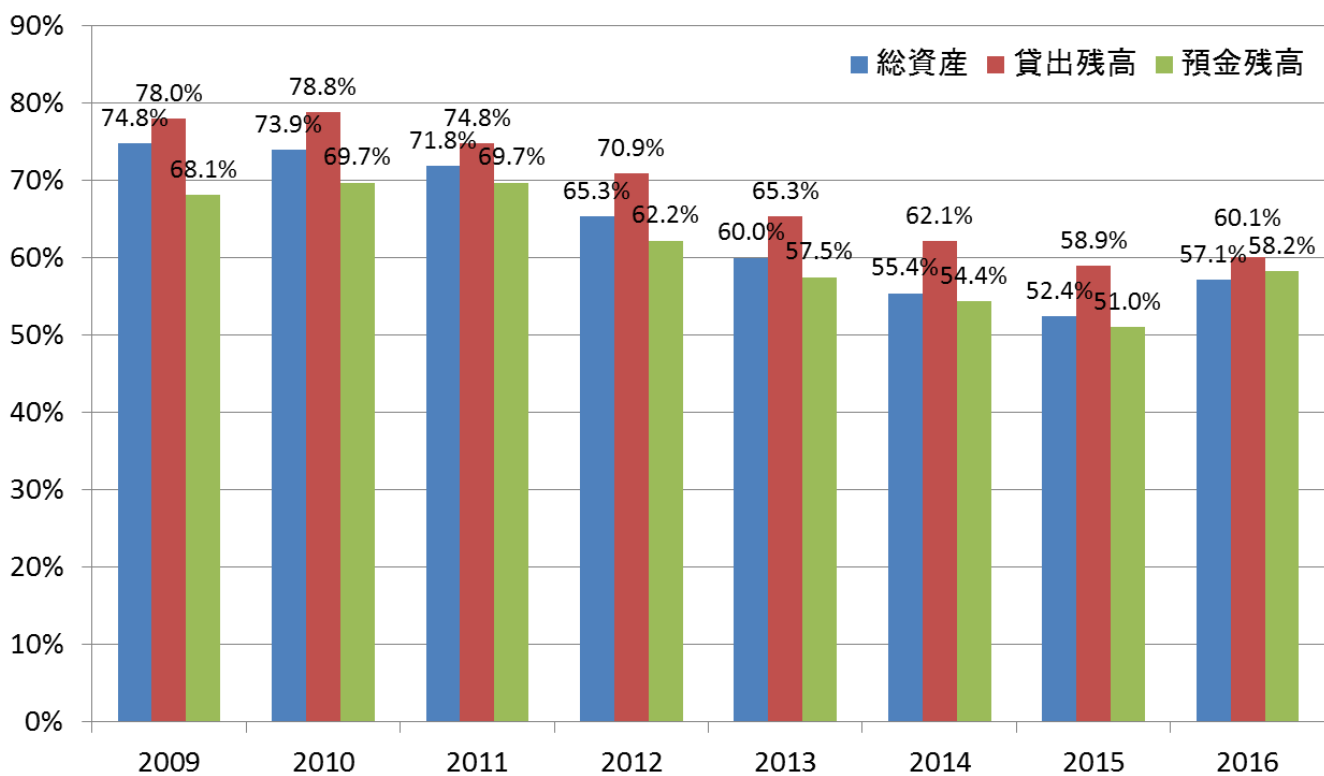
図表4: 上位10行の総資産、貸出残高、預金残高 (2016年12月1日、10億テンゲ)

	総資産		貸出残高		預金残高		リテール預金残高	
	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア
Kazkommertsbank	5,215	20%	3,822	24%	3,558	20%	1,475	19%
Halyk Bank Kazakhstan	4,648	18%	2,345	15%	3,062	17%	1,564	20%
Tsesnabank	2,064	8%	1,627	10%	1,564	9%	654	9%
SB Sberbank of Russia	1,519	6%	951	6%	1,073	6%	583	8%
ATFBank	1,443	6%	713	5%	1,115	6%	400	5%
Bank CenterCredit	1,380	5%	905	6%	1,048	6%	522	7%
ForteBank	1,210	5%	515	3%	862	5%	387	5%
KASPI BANK	1,187	5%	765	5%	790	5%	712	9%
Eurasian Bank	1,032	4%	686	4%	695	4%	288	4%
RBK Bank	1,013	4%	748	5%	719	4%	193	3%
その他銀行	4,970	19%	2,616	17%	3,026	17%	908	12%
合計	25,682	100%	15,694	100%	17,513	100%	7,685	100%

(出所) National Bank of Kazakhstan (NBK) 「Two tier banks' Financial indicators¹ on December 1, 2016」³を基に作成

³<http://www.nationalbank.kz/?docid=672&switch=english>

図表 5: 総資産上位 5 行のシェアの推移 (各年 1 月 1 日)



(出所) National Bank of Kazakhstan 「CURRENT STATE OF THE BANKING SECTOR OF KAZAKHSTAN AS OF 1 JUNE 2016」を基に作成

図表 6: 各銀行の支店数

銀行名	支店数
Kazkommertsbank	23
Halyk Bank Kazakhstan	22
Tsesnabank	22
SB Sberbank of Russia	16
ATFBank	17
Bank CenterCredit	19
ForteBank	19
KASPI BANK	23
Eurasian Bank	16
RBK Bank	9
Housing Construction Savings Bank of Kazakhstan	17
Citibank Kazakhstan	1
Delta Bank	11
Qazaq Banki	8
Nurbank	16
SB Alfa-bank	14
Altyn Bank	4
Bank of Astana	8
AsiaCreditBank	10
SB Bank of China in Kazakhstan	2
Bank VTB	17
KazInvestBank	6
SB Bank Home Credit	17
Bank Kassa Nova	8
Capital Bank Kazakhstan	2
Tengri Bank	7
Eximbank Kazakhstan	4
SB Kazakhstan-Ziraat International Bank	4
Al-Hilal Islamic Bank	2
Bank ExpoCredit	2
Zaman-Bank	1
SB National Bank of Pakistan in Kazakhstan	2

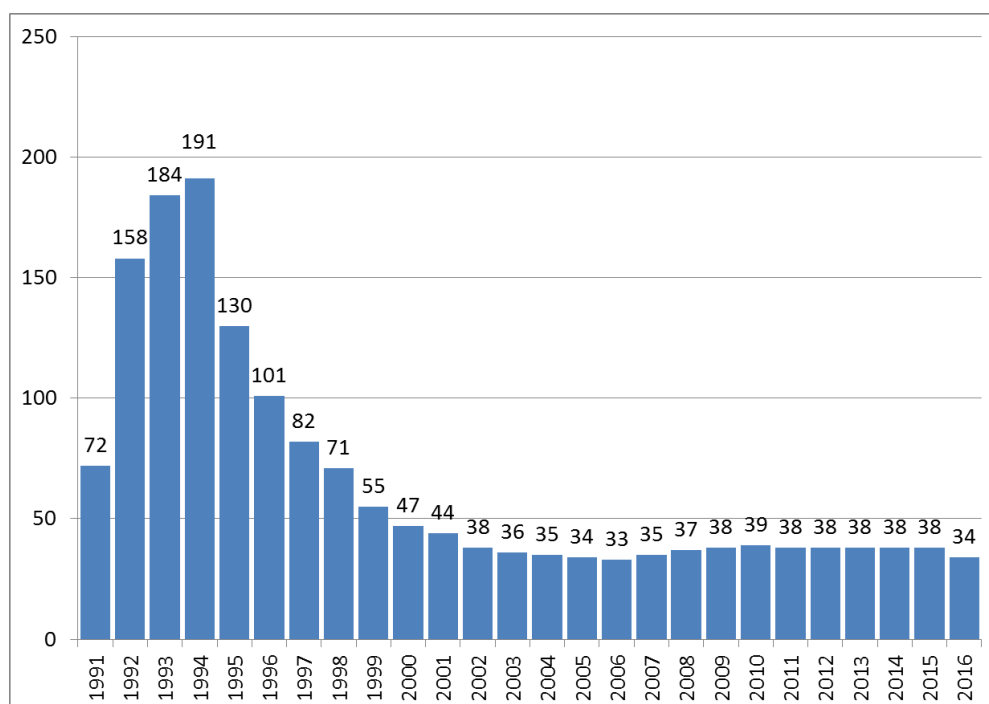
(注) 支店がない銀行は上表には含まれない

(出所) National Bank of Kazakhstan (NBK) 「Branches Network as of 01/06/2016」 「Register of Granted/Renewed Licenses to Conduct on Banking and Other Operations and Activity on the Securities Market as of 02/12/16」を基に作成

カザフスタンでは、2000年以降、世界金融危機発生までの間、実質 GDP 成長率 10% 前後の成長が続いた。最大都市アルマトイや首都アスタナでの旺盛な建設需要を受け、大手銀行は海外で資金を調達し、建設業向けを中心に融資を増やしてきた。しかし、世界金融危機の発生で国内景気は一気に減速、銀行は不良債権問題を抱えることとなり、通貨テンゲの大幅切り下げの影響もあり、債務不履行に陥る銀行が発生した。カザフスタン政府は 2009 年に Alliance Bank、Temir Bank、BTA 銀行の 3 大手銀行の国有化などに踏み切った。こうした状況を背景に、カザフスタンでは銀行の再編が進め

られている。

図表 7: 銀行数の推移



(出所) 1991年~1996年のデータは International Monetary Fund (IMF), “Banking System Restructuring in Kazakhstan”, Prepared by David Hoelscher, June 1998, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9896.pdf>, 1997年~2015年は CEIC データベース、2016年は NBK の 12 月 1 日のデータ

図表 4 の上位 10 行リストで総資産で第 1 位である Kazkommertsbank は、2015 年 1 月 1 日の総資産で第 3 位であった BTA 銀行と統合し、両行の不良債権の BTA 銀行への移管、BTA 銀行の不良債権以外の Kazkommerutskbank への移管を行い、BTA 銀行の銀行業務免許を返上したうえで、BTA 銀行での不良債権処理を進めている (2015 年 6 月)。図表 4 で第 7 位の ForteBank は、2015 年 1 月 1 日に Temir Bank と ForteBank が Alliance Bank に統合され、更に 2015 年 2 月 10 日に Forte Bank と改名した銀行である。また、Eurasian Bank が EU Bank を統合することが 2015 年 12 月に決定され、2016 年 7 月には EU Bank のすべての口座が Eurasian Bank に移管された。

2. 監督官庁と指導体制

旧ソ連時代のカザフ・ソビエト社会主義共和国ではゴスバンクが中央銀行の役割を担っていたが、1990 年 12 月 7 日採択のカザフ・ソビエト社会主義共和国 銀行及び銀行業務法 (Law of the Kazakh Soviet Socialist Republic, 7 December 1990, "On Banks and Banking Activity in the Kazakh SSR")⁴、1991 年 6 月 20 日のカザフ・ソビエト社会主義共和国国立銀行設立に関するカザフ・ソビエト社会主義共和国最高会議決定

⁴ Закон от 7 декабря 1990г. «О банках и банковской деятельности в Казахской ССР»

(Resolution of the Supreme Council of the Kazakh SSR, 20 June 1991, "On the Charter of the National State Bank of Kazakh SSR")⁵により、カザフ固有の中央銀行である「国立銀行」が設立されることとなった。その後、旧ソ連からの独立を経て、1993年4月13日カザフスタン共和国国立銀行法 (Law of the Republic of Kazakhstan, 13 April 1993, "On the National Bank of the Republic of Kazakhstan")⁶により、現在のカザフスタン国立銀行となっている。この国立銀行が、銀行の設立や支店開設等の免許交付などを始め、銀行の監督を行う機関となっている。

また、現在では、保険会社、年金基金、証券会社、信用調査機関の設立許可、監督・規制及び預金者の権利保護についてもカザフスタン中央銀行の管轄となっている。この体制に至るまでには、数度にわたる曲折があり、その経緯は以下のようなものであった。

当初、銀行業務以外の保険、証券、年金基金業務については、別々に監督が行われていた。具体的には、保険会社は財務省保険監督局 (Insurance Supervision Department of Finance Ministry)、証券会社はカザフスタン共和国国立委員会 (National Committee of Republic of Kazakhstan)、年金基金は労働福祉省 (Ministry of Labor and Social Welfare) の年金基金活動規制委員会が監督機関であった。

しかし、国際的な慣行に従うべく、全ての監督・規制機能を統一した新たなシステムの創設が優先課題となっていたこともあり、保険会社については1998年に、証券会社については2001年に、年金基金については2002年にカザフスタン国立銀行 (NBK) が監督・規制機能を有することになったが、金融市場や金融機関の規制・監督については、あくまでも独立した組織、即ちカザフスタン国立銀行から分離した監督組織が行うべきとの議論の下、2003年7月4日の「金融市場及び金融機関に関する規制・監督法」 (Law of Republic of Kazakhstan on State Regulation and Supervision on Financial Market and Financial Organization) により、2004年1月1日に大統領の直属機関として金融市場及び金融機関の規制・監督庁 (Agency of the Republic of Kazakhstan on Regulation and Supervision of Financial Market and Financial Organizations, FMSA) が創設された。同庁は、カザフスタン国立銀行から規制・監督の権能を引き継ぎ、金融機関 (銀行、保険、年金基金等) 設立の許可、他の業務の認可、健全性基準の承認 (信用の制限、取扱の制限等)、業務の検査等を行うことになった。

その後、2011年4月12日付け「国家金融市場規制システムの更なる向上に関する大統領命令第25号」 (Decree of the President of the Republic of Kazakhstan on Further Improvement of the State Financial Market Regulation System of the Republic of Kazakhstan No.25 dated 12 April 2011) により FMSA が廃止され、その権能はカザフスタン国立銀行に委譲された。この命令は、通貨政策と金融市場の発展のため、単一の規制体としてカザフスタン国立銀行の権限を強固にすることにより、国の金融市場規制システムの向上を図ることを目的としたものであった。これを受けて、2011年4月18日付け大統領命令第61号により、カザフスタン国立銀行の中に「カザフスタン国立銀行金融市場・金融機関規制・監督委員会」 (Committee for the Control and Supervision of Financial Market and Financial Organizations of the National Bank of Kazakhstan) が創設され、同委員会が銀行、保険会社、年金基金、証券会社、信用調査機関の設立許可、監督・規制及び預金者の権利保護を管轄することになった。

⁵постановление Верховного Совета Казахской ССР от 20 июня 1991г. «Об Уставе Национального Государственного банка Казахской ССР»

⁶ Закон Республики Казахстан от 13 апреля 1993г. «О Национальном Банке Республики Казахстан»

世界金融危機の発生後、カザフスタンの銀行セクターでは不良債権問題が深刻化し、銀行再編の動きが進んできた。カザフスタン国立銀行は、この問題を受け、銀行に対し資本増強を求めている。2016年1月1日から2019年までに段階的に銀行の最低資本金を引き上げるもので、2014年に100億テンゲであった最低資本金は、2016年内に300億テンゲ、2017年内に500億テンゲ、2018年内に750億テンゲ、2019年内に1,000億テンゲとすることが求められている。資本増強を行わない銀行も引き続き銀行業務を継続することは可能であるが、受け入れられる預金総額に制限が設けられる。資本金と受入れ可能預金総額は下記の通りである。

図表 8: 資本金と受入れ可能預金総額

資本金	受入れ可能預金総額
50億～100億テンゲ	50億テンゲ
100億テンゲ～300億テンゲ	100億テンゲ
300億テンゲ～500億テンゲ	500億テンゲ
500億テンゲ～750億テンゲ	750億テンゲ
750億テンゲ～1,000億テンゲ	1,000億テンゲ

(出所) National Bank of Kazakhstan (NBK) 「ОТЧЕТ Национального Банка Республики Казахстан за 2015 год」 (ロシア語版) を基に作成

3. 預金保険制度の枠組み

カザフスタン預金保険基金 (Kazakhstan Deposit Insurance Fund, KDIF) は、1999年11月に施行された「預金保険法」(Law on the Republic of Kazakhstan on the Obligatory Insurance of Deposits Placed in the Second Tier Banks of the Republic of Kazakhstan) に基づき、カザフスタン国立銀行を唯一の株主とする株式会社 (Joint-Stock Company) として設立された。

世界金融危機を背景に、預金者の銀行離れを懸念した KDIF は、2008年10月に金融機関の預金者一人当たりの預金保険限度額を70万テンゲから、2011年末までの期間限定で、500万テンゲに引き上げた⁷。当初、2012年1月からは同限度額が100万テンゲに引き下げられることになっていたが、2011年12月末に成立した「金融機関の銀行活動のリスク最小化に関する特別法」(Special law on Making Amendments and Addenda to Several Legal Acts of the Republic of Kazakhstan Regarding Risk Minimization in the Regulation of Financial Organizations' Banking Operations) により、引き続き500万テンゲが保証されることになった⁸。その後、2015年には、預金保険限度額が1,000万テンゲに引き上げられている。⁹

⁷ Law of the Republic of Kazakhstan: On the Obligatory Insurance of Deposits Placed in the Second Tier Banks of the Republic of Kazakhstan」、http://www.kdif.kz/files/zakony/Law%20on%20Deposit%20Insurance_en.doc

⁸ カザフスタン預金保険基金 (KDIF) プレスリリース 「About the insurance coverage amount for individuals' deposits」 (2011年6月3日)、<http://kdif.kz/en/file?type=publication&id=63>

International Association of Deposit Insurers, Deposit Insurance Systems, <http://www.iadi.org/di.aspx?id=168>

⁹ KDIF 「Памятка Вкладчику」 (ロシア語) <http://kdif.kz/files/Depositor%20Info%20RU.pdf>

なお、イスラム銀行は預金保険制度の対象外であることが「銀行及び銀行業務法」(第1章 3項 5-1)に規定されている。

4. 個人資産運用に関わる税制全体の中での預貯金税制

銀行法制の下で許可を得ている銀行及び特定銀行業務取扱機関への預金に対する利子、証券・株式の配当金及びキャピタルゲインに対する所得税は非課税である (Tax Code 第156条)。

第3章 カズポストの概要

カザフスタンにおける郵政事業主体は、カズポスト（Kazpost）であり、郵便事業、金融事業を中心としたサービスを展開している。

カズポストは、2001年1月1日にカザフスタン国立銀行（National Bank of Kazakhstan, NBK）から銀行法で定められるテング及び外貨建ての個人預金の受入れを含む金融業務の取扱いの許可を得た。カズポストは、旧ソ連圏の国では最初に郵便金融制度を導入した国であり、日本の郵便貯金制度に倣っている。

1. 設立目的・沿革概要¹⁰

1993年4月5日に、閣議において「カザフスタン共和国郵政事業構造改革に関する決議」（Resolution Concerning Improvement of Structure of Management of the Postal Industry of the Republic of Kazakhstan）が採択され、その後、法律が制定され、郵政事業は、電気通信事業と郵政事業に分割された。

1995年11月に、国有郵便は、独立経済主体としての地位を獲得し、共和国郵政事業国有企業（Republican State Enterprise of Postal Communication）となった。

1999年12月20日に、政府は「郵政事業及びその国有子会社企業の形態変更に関する決議第1040号」（Resolution No.1040 Concerning Reorganization of Republican State Enterprise of Postal Communication and its Subsidiary State Companies）を採択し、100%政府保有の株式会社に経営形態を変更した。

2003年12月31日付け「共和国国家郵便事業体に関する決議第1386号」（Resolution No.1386 dated 31 December 2003 Concerning National Postal Operator of the Republic of Kazakhstan）により、カズポストは、共和国国家郵便事業体（National Postal Operator of the Republic of Kazakhstan）に指定された。2006年6月7日には、政府系ファンドのサムルーク・カジナ（Samruk-Kazyna）が、カズポストの株式100%を保有する唯一の株主となった。

図表 9: カズポストの沿革概要

年	詳細
1993年	郵政事業と電気通信事業が分離。
1995年	独立経済主体の国有企業となる。
1999年	カズポストが Kazpost JSC として株式会社化、政府が株式の100%を保有。
2001年	カザフスタン国立銀行から個人預金受入を含む金融業務取扱の許可を取得。
2004年	金融市場及び金融機関の規制・監督庁（FMSA）から、証券取引・販売代理の許可を取得。
2006年	FMSA から銀行口座開設による預金受入の許可を取得。 証券代行業者（証券名義書換人）としての免許を取得。 政府系ファンドのサムルーク・カジナがカズポスト株式の100%を取得。

（出所）カズポスト「アニュアルレポート（2011年）」等を基に作成

¹⁰ 経済企画庁「平成9年 年次世界経済報告 金融制度改革が促進する世界経済の活性化」（平成9年11月28日）
URL: <http://www5.cao.go.jp/keizai3/sekaikeizaiwp/wp-we97/wp-we97-00304.html>

カズポストは、2003年2月8日に改訂された郵便法（Law Concerning Post）によって、全国の郵便貯金システム（National Post Office Savings System）の推進計画、実施の任務が与えられた。

その後、2004年に金融市場及び金融機関の規制・監督庁（FMSA）から証券ブローカレッジ免許を取得した他、2006年には証券代行業者（Transfer-Agent、株式発行会社から受託する株主名簿の管理、株主総会に関する事務、配当金振込に関する事務等）の免許を取得した。また、同年、FMSAから銀行口座による個人、法人のテング及び外貨建ての預金業務取扱の許可も得た。

2. 組織形態

(1) 経営形態

カズポストの株式を100%保有しているサムルーク・カジナ（Samruk-Kazyna）は、2008年10月、2つの政令に基づき、サムルーク国家資産管理基金（Kazakhstan Holding for the Management of State Assets SAMRUK）とカジナ安定発展基金（KAZYNA Sustainable Development Fund）が合併する形で設立された。サムルーク・カジナ（Samruk-Kazyna）は、カズポストの他、エア・アスタナ、カザフテレコム、カザトムプロム、カズムナイガスなどの企業を保有しており、総資産は800億ドル近くにのぼり、保有する企業の総従業員は32万人超となっている¹¹。

カズポストには、取締役会（board of directors）、その下に執行機関（collegial executive body）が置かれている。3,380の営業拠点（うち地方郵便局が2,167局、移動郵便局が115局）があり、職員数は22,703人である¹²。

(2) 金融サービス提供の形態

カズポストは、郵便のユニバーサルサービスを提供する義務を有するとともに、クーリエ・サービス等の郵便関連事業に加え、金融サービスを提供している。カズポストのアンニュアルレポート（2015年）で挙げられている金融関連業務は以下の通りである。

- 証券ブローカレッジ・証券代行業務
- 年金・社会保障給付金支払業務
- 預金受入・口座開設/管理業務
- 現金出納業務
- 送金業務
- 現金等運搬業務
- 外国為替業務
- 政府機関振出小切手決済業務

¹¹ Samruk-Kazyna Annual Report Vol I 2014, <http://sk.kz/page/download/8446?lang=en>

¹² Kazpost Annual Report 2013, <http://www.kazpost.kz/uploads/content/files/Annual%20report.pdf>

- コルレス口座¹³開設/管理業務
- 宝くじ業務
- クレジットカード発行業務

2016年1月1日のカザフスタンの人口は1,767万人で、都市部の人口は1,007万人(57%)、村落部の人口は760万人(43%)である。カズポストの郵便局は、全国3,380局のうち64%を占める2,167局が地方に配置している。郵便のユニバーサルバンク提供義務を有するカズポストの性格上、村落部に多くの拠点を有している。一方、第2層銀行は都市部での店舗展開が中心となっており、2009年のデータでは、全国2,320店舗のうち、都市部は2,080店、地域の中心部に231店、村落に61店と都市部への配置割合が圧倒的に多い¹⁴。

実際、村落に住んでいる住民の90%は、郵便局以外に金融サービスを受ける機会はなく、170万人以上の年金受給者は、郵便局から年金を受け取っており、30万以上の地方公務員は、郵便局から給料を受け取っている。この数は年々増加している¹⁵。

(3) 窓口取扱時間

窓口取扱時間の情報はカズポストのウェブサイトでは確認できない。

3. 主な業務内容

(1) 預金業務概要（提供商品）

カズポストの顧客からの預金残高は212億テンゲである（2015年末）。内訳は、普通預金（demand deposits）が12億テンゲ、当座預金（customer current accounts）が199億テンゲ、定期預金（fixed-term deposits）が3,300万テンゲとなっている¹⁶。預金はテンゲ建てと外貨建てがあるが、預金全体に占めるテンゲ建て預金の比率は2012年末70.2%で¹⁷、2013年末から2014年末にかけても大半がテンゲ建てであった¹⁸。しかし、2015年以降はテンゲの急落によって、ドル建て預金が大幅に増加している可能性がある。

普通預金・当座預金は無利子・無期限で、当座預金を通じ、クレジットカードの決済や各種支払、年金の受取などが可能である。定期預金には「ポスタル（Postal）」があり、期間は1年、2年、3年、5年の4種類である。金利は固定で、期間及び通貨により利率が異なる。最低預入金額はテンゲの場合は5,000テンゲ、米ドルでは10ドル、ユーロは10ユーロである。期間満了前の引出は可能であるが全額引出のみ（一部の引

¹³ 海外送金に伴う外国為替決済など銀行間決済のために銀行が他の銀行に有する口座

¹⁴ Kazpost, “The development of financial services by Kazakhstani Post”, <https://postfi.files.wordpress.com/2010/06/kz-final-forum-23-4-2010-en.pdf>

¹⁵ Kazpost Annual Performance Report 2011, http://www.kazpost.kz/uploads/content/files/Godovik_kazpost_Eng.pdf

¹⁶ Kazpost 「Консолидированная финансовая отчетность за год, заключившийся 31 декабря 2015 года」（ロシア語）
<https://post.kz/uploads/content/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%202015.pdf>

¹⁷ Kazpost Annual Report 2012, http://www.kazpost.kz/uploads/content/files/godovoi_otchet_2012.pdf

¹⁸ Kazpost Annual Report 2013, “Kazpost JSC Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2014”

出は不可)で、個人の場合は、実際の預入期間にかかわらず、金利は一切支払われない。法人の場合は預入期間に応じ一部の金利が支払われる。預金期間が満了すると、元利合わせて要求払預金口座に移管される。

図表 10: 定期預金 (ポスタル) の金利

	最低預入 金額	期間			
		1年	2年	3年	5年
テング	5,000	2.0%	4.0%	5.0%	5.3%
米ドル	10	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%
ユーロ	10	0.8%	1.3%	1.8%	2.0%

(出所) カズポスト「УСЛОВИЯ И СТАВКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ по срочному вкладу «Почтовый» для физических лиц」(ロシア語)を基に作成

なお、定期預金には「リーガライゼーション(Legalization)」もあったが、2016年2月に廃止されている。

(2) 資金運用方法

カズポストは、預入された資金を国債や安全性の高い金融商品を中心に投資している。2015年末の投資ポートフォリオ内訳は、国債38%、預金が41%、金融機関債20%、リバースレポ(債券を担保として資金の貸出を行う取引)0.6%、社債0.6%となっている¹⁹。カズポストには国債などの事実上の引き受け義務がある。

(3) 送金・決済業務概要

個人向け送金・決済・支払いサービスは、カズポストの中心的業務として位置づけられているため、カズポストは多種多様な送金・決済・支払いサービスを展開している。

例えば、独立国家共同体(旧ソ連)各国、バルト3国、トルコ、カナダ、スウェーデン、中国、日本のゆうちょ銀行との間で、国際郵便為替(international postal money order)サービスを展開している。そのほか、米国のウェスタン・ユニオン社と提携し、国際送金サービスの窓口業務も行っている。

(4) 国際業務概要

カズポストは、2008年にドイツのHPO Service GmbH社と共同で「SU Kazpost GmbH LLC」というジョイント・ベンチャー企業をハンブルグに設立した。同社は、ロジスティックサービスやドイツ国内への送金サービスなどを行っている。出資比率は、カズポ

¹⁹ Kazpost 「Консолидированная финансовая отчетность за год, заключившийся 31 декабря 2015 года」(ロシア語)

ストと HPO Service GmbH がそれぞれ 50%ずつとなっている²⁰。

また、エストニアの JSC Esti Electronpost 社と英国の Astermann LLP 社と共同で Electronpost.kz LLP をアルマトイに設立した。同社は、印刷、封入、ダイレクトメール、電子マーケティングのサービスを提供している。当初、カズポストは Electronpost.kz に対して 33.3%出資していたが、2012 年には同社を完全子会社とした²¹。

また、独立国家共同体（旧ソ連の 12 カ国）のほか、ポーランド、トルコ、日本、カナダ、中国などの郵便局と提携し、送金サービス業務のパートナーシップを組んでいる²²。

(5) 付随業務概要

送金・決済サービスとして、カズポストはカズカード「KazCard」と称した決済カードを発行している。カズカード「KazCard」の利用者は、地方に置かれている ATM 等を利用して決済や送金ができる。

カズカード「KazCard」はマスターカード社とカズポストの提携により生まれた商品である。カズカード「KazCard」は、郵便局やカズカード「KazCard」に加盟している銀行で入手することができ、ATM 等で年金や給与の支払いができる。

2013 年 8 月にビザ・インターナショナルのメンバーシップ（プリンシパル）を取得し、2016 年 7 月現在、4 種類のビザカード（Classic、Gold、Electron、Business）を発行している。

4. 会計基準と財務諸表

カズポストにおける収入内訳を見ると、郵便事業と金融サービスとの収入が拮抗している。金融サービス部門の 2015 年の収入は 155 億テンゲで、内訳は年金支払いに係る手数料収入が 61.2 億テンゲ、公共料金処理／資産管理／その他支払い等の支払サービスに係る手数料収入が 55.5 億テンゲとなっており、これらが収入の核となっている。

年金支払いサービスでは市場シェアの 30%を確保しているが、公共料金処理／資産管理／その他支払い等の支払サービスでは 15.2%のシェアに留まっている。

図表 11: カズポストの収入内訳（10 億テンゲ）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
郵便事業	7.83	9.52	10.54	12.00	13.63	15.86	17.20
金融サービス	7.85	8.69	10.45	11.40	12.45	13.20	15.45
代行サービス	0.09	0.16	0.36	0.69	1.13	0.60	0.69

（出所）Kazpost Annual Report 2011, 2012 and 2013、Annual report on the activities of JSC "Kazpost" in 2014(ロシア語)

²⁰ Kazpost Annual Report 2011, http://www.kazpost.kz/uploads/content/files/Godovik_kazpost_Eng.pdf

²¹ Kazpost Annual Report 2012

²² Kazpost Annual Report 2012

図表 12: 金融サービス部門の収入内訳 (10 億テンゲ)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
給与支払い	0.81	0.88	1.00	1.00	1.07	1.06	0.94
年金支払い	3.34	3.88	4.67	4.45	4.76	5.11	6.12
公共料金処理／資産管理／ その他支払い	2.50	2.59	3.35	4.14	4.92	4.95	5.55
送金	0.49	0.48	0.56	0.59	0.64	0.72	0.82
その他	0.71	0.86	0.68	0.88	1.07	1.36	1.95
計	7.86	8.69	10.45	11.40	12.45	13.20	15.45

(出所) Kazpost Annual Report 2011 - 2013、Annual report on the activities of JSC "Kazpost" in 2014 and 2015(ロシア語)

第4章 金融セクターにおけるリテール金融機関の特徴

1. カズポスト (Kazpost)

(1) 郵便局の特徴

郵便事業については全国同一料金（ただし重さにより料金は異なる）によるサービス提供の義務が郵便法に明記されているが、金融サービスに関するユニバーサルサービス提供の義務は見当たらない。

(2) 金融市場の中での郵便局の競争力

カズポストは、地方で多くの郵便局を展開している上に、2013年には118台の自動車を購入して移動郵便局というサービスの提供を開始するなど²³、銀行よりもむしろ身近な金融機関という位置付けを目指している。加えて、銀行と同様にカズポストでも送金や支払をオンラインで行なうことが可能となり、地方においては一定の競争力を持つ金融機関という地位を確保しつつある²⁴。

一方、カズポストは、2004年から証券業に参入し、株式ブローカレッジ業務と証券代行業務（株式発行会社から受託する株主名簿の管理、株主総会に関する事務、配当金振込に関する事務等）の免許を取得した。

カズポストを100%保有しているサムルーク・カジナ（Samruk-Kazyna）は、2012年に導入した2022年までの開発戦略²⁵において、投資先企業の価値を高めていく方針を打ち出している。カズポストに関しては、地方の郵便局の発展や自動化の推進を中心に、郵便貯金システムの近代化を進める方針である。具体的な目標として、10年間で560の郵便局の増設と近代化を掲げている。

また、サムルーク・カジナは2014年10月6日に、投資先企業の大規模な事業変革プログラムを開始した。このプログラムは、同ファンドが国有資産管理者となっている既存の経営モデルから、積極的な投資家へ転換することを示唆している²⁶。カズポストは、同プログラムの一環としてITの更なる活用を重点方針としている²⁷。

2. 金融セクターにおけるリテール金融機関の位置付け

カザフスタンでは、より多くの国民が基本的な金融商品を利用できるようにすることが課題であるが、個人金融サービスの歴史がまだ浅く、10年程度しか経過していない。人口が少ない地方では、金融機関が依然として少ない。銀行は、地方に支店を開設しても採算が合わないことが多いため、モバイルバンキング等を活用する形での事業展開を試みている。

²³ Kazpost Annual Report 2013

²⁴ サムルーク・カジナ、ウェブサイト、<http://sk.kz/page/download/8446?lang=en>

²⁵ Samruk-Kazyna “Development Strategy of Joint-Stock Company Sovereign Wealth Fund “Samruk-Kazyna” For 2012-2022”、<http://sk.kz/elstorage/file/319>

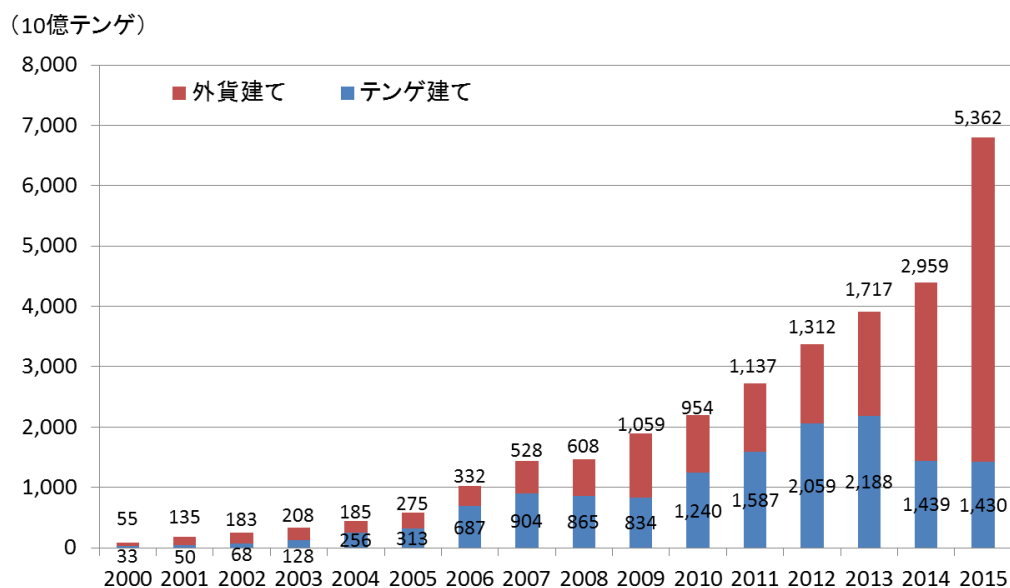
²⁶ サムルーク・カジナ、プレスリリース「Strategic National Companies of Kazakhstan Have Approved Their Business Transformation Roadmaps Under the Direction of Sovereign Wealth Fund “Samruk-Kazyna”」（2014年12月29日）、<http://www.multivu.com/players/English/7407351-samruk-kazyna-national-companies/>

²⁷ サムルーク・カジナ、プレスリリース「Kazpost JSC Launches Business Transformation Program」（2014年6月18日）、<http://sk.kz/news/view/3901?lang=en>

(1) 預金残高の推移

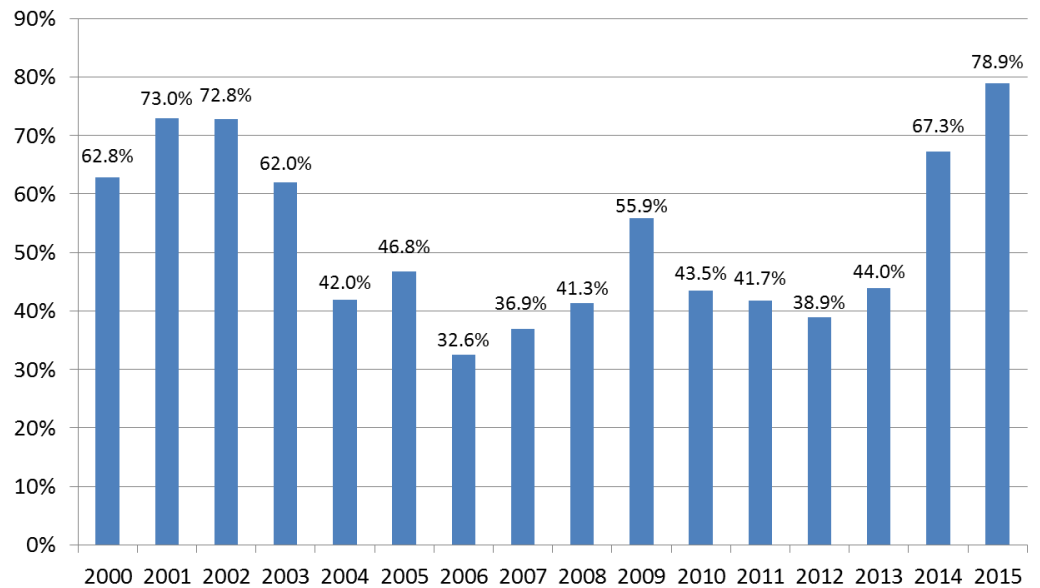
個人の預金残高は右肩上がりに拡大しており、2000年末の920億テンゲから2015年末には6.8兆テンゲに増加した。ただし、主に米ドル建てである外貨建て預金の比率が高い。1998年のロシア金融危機をきっかけとしてテンゲが米ドルに対し大幅に下落したことから、外貨建て預金の比率は2001年に73.0%とピークをつけた。その後、2004年から2013年にかけてテンゲは安定的に推移し、概ね自国通貨建て預金の比率が高い状態が続いていたが、2014年末には外貨預金の比率が67.3%に急上昇し、2015年末には78.9%まで拡大した。これは、2014年以降原油価格が大幅に下落したことを背景に、産油国であるカザフスタンのテンゲが急落したためである。テンゲは、2014年半ばの1ドル=180テンゲ前後から、2016年の12月には330~340テンゲ前後と半値の水準まで下落している。

図表 13: 個人の預金残高の推移



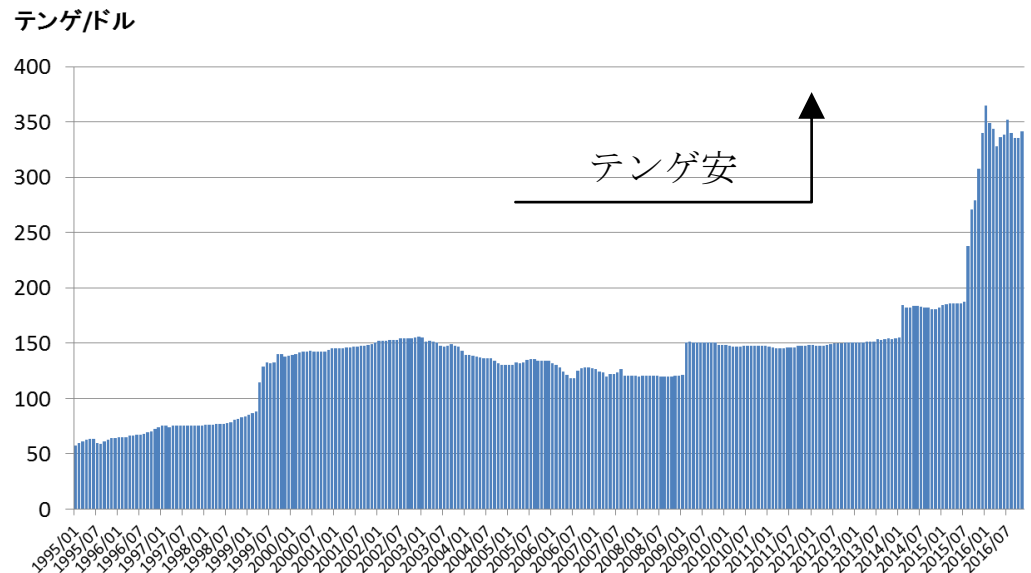
(出所) カザフスタン国立銀行 (NBK) ウェブサイトを基に作成

図表 14: 個人預金残高に占める外貨建て預金の割合



(出所) カザフスタン国立銀行 (NBK) ウェブサイトを基に作成

図表 15: テンゲ/ドルレートの推移



(出所) CEIC データベース

(2) 資金の貸付等 (商品、融資残高)

預金残高と同様に、個人向け融資も拡大してきた。個人向け融資残高の推移を見ると、2012年12月1日の2.5兆テンゲから2014年12月1日には3.6兆テンゲに増加しており、年平均20.7%の成長を記録している。消費者ローンがけん引役であり、同期間に年平均36.2%の増加となっている。

図表 16: 個人向け貸出残高の推移

(10億テンゲ)	2012年12月1日	2013年12月1日	2014年12月1日	2015年12月1日	2016年11月1日
住宅ローン	921.4	883.6	936.5	1,047.2	1,012.0
前年比増加率	----	-4.1%	6.0%	11.8%	-1.8%
消費者ローン	1,405.7	2,112.3	2,608.6	2,643.8	2,553.5
前年比増加率	----	50.3%	23.5%	1.3%	-4.3%
その他ローン	146.9	162.5	61.5	132.4	125.3
前年比増加率	----	10.6%	-62.2%	115.3%	2.0%
個人向けローン	2,473.9	3,158.4	3,606.6	3,892.8	3,779.6
前年比増加率	----	27.7%	14.2%	7.9%	-2.8%

(注) 2016年11月1日の前年比は対前年11月1日比、それ以外は対前年12月1日比

(出所) カザフスタン国立銀行、金融市場・金融機関規制・監督委員会「Current State of the Banking Sector of Kazakhstan」を基に作成

第5章 最近の金融動向と今後の展望

1. 最近の金融動向等

カザフスタンでは国民の所得水準の上昇とともに、2000年代に入ってから生命保険などの金融商品に対し、都市部居住者を中心にニーズが高まっている。都市部居住者が利用できる金融商品の幅が拡大している一方、民間金融機関は地方に拠点をあまり置いていない。

地方は交通アクセスが悪く、店舗を開設したとしても採算が合わないことから、民間金融機関の地方進出は今後も増えるとは考えにくい。今後は、都市部居住者に対する金融サービスの深化とともに、地方居住者への金融サービスの提供手段の確保が課題になると考えられる。

(1) マイクロファイナンスなどソーシャルファイナンスの現況等

マイクロファイナンスを提供する機関については、2003年3月6日に施行された「マイクロファイナンス機関に関する法」(Law on Microlending Organizations 2003)²⁸が根拠法令として、業務範囲や運営指針等が規定されている。主な機関は、商業銀行、ノンバンク金融機関、クレジット・パートナーシップ (credit partnership)、小額貸付機関 (microcredit organization) 等である。

クレジット・パートナーシップは、2003年3月28日に施行された「クレジット・パートナーシップ法」(Law on Credit Partnerships)²⁹に基づく信用機関である。農村クレジット・パートナーシップ (rural credit partnership, RCP) を通じて、商業銀行、小額貸付機関とともに、農業金融を実施している。但し、商業銀行が融資の約9割以上を占めており、クレジット・パートナーシップ、小額貸付機関のシェアは低い³⁰。将来的には信用組合として活動することが期待されているが、預金の取扱いは認められておらず、組織形態については民間形態も認められているものの、実態は国有機関のものしかなく、全ての貸付金は国費予算から出ている。

カザフスタン統計局 (Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan) によると、2008年1月1日で、1,086機関が政府に登録されており、そのうち約500機関が実際に活動していた。また、2007年12月には93,200人に対し、2.9億米ドルの貸出を行っていたと推定されている³¹。

²⁸ www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-law-of-the-republic-of-kazakhstan-on-microlending-organizations-mar-2003.pdf

²⁹ <http://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=3588>

³⁰ The International Journal of Economic Policy Studies 「Access to Bank Credit by Agricultural Producers in Kazakhstan: A Micro-econometric Analysis」、http://www.jepa-hq.com/ijeps/content/2010/articles/Gaisina_IJEPS10.pdf

³¹ 国際金融公社 (IFC)、ドイツ復興金融公庫 (KfW) 「Kazakhstan: Microfinance and Financial Sector Diagnostic Study」(2008年4月)、<http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-kazakhstan-microfinance-and-financial-sector-diagnostic-study-apr-2008.pdf>

図表 17: マイクロファイナンスを手掛ける機関

機関	機関数
第2層銀行	8
ノンバンク金融機関	26
クレジット・パートナーシップ	193
小額貸付機関	296
合計	523

(出所) 国際金融公社 (IFC)、ドイツ復興金融公庫 (KfW) 「Kazakhstan: Microfinance and Financial Sector Diagnostic Study」 (2008年4月) を基に作成

他方で、カザフスタン国立銀行 (National Bank of Kazakhstan, NBK) に登録され、同行により監督されている「マイクロファイナンス機関」(microfinance organization) は、137 機関となっている (2016年12月22日)。同国政府は小額貸付機関の活動に対する監督を強化する目的から、小額貸付機関がマイクロファイナンス機関として NBK に登録されることを義務付ける法律 (The Law of the Republic of Kazakhstan dated 26 November, 2012 No.56-V) を 2012年11月26日に制定した³²。これに伴い、今後、全てのマイクロファイナンス機関は資本金やレバレッジ比率等に関するブルーデンス規制が適用されることになった。なお、小額貸付機関は登録したマイクロファイナンス機関が対象である。

(2) 上場民営化の動き

カザフスタンでは、政府、サムルーク・カジナ (Samruk-Kazyna) やカザフスタン証券取引所 (Kazakhstan Stock Exchange) を中心に、「People's IPO」と称するプログラムを展開しており、国営企業の上場民営化を通じて、できるだけ多くの国民を株主として、市場経済の果実を配分しようとしている³³。これまでこのプログラムに沿った上場民営化は、石油パイプラインと水道管の建設・メンテナンスを行っているカズトランスオイル (KazTransOil) JSC (2012年) と送電の KEGOK JSC (2014年) の2社に留まっている。³⁴

政府が策定した 2014～2016年総合民営化計画 (The Comprehensive Privatization Plan for 2014–2016) によれば、2020年までに 106社の民営化を予定しており、このうち 5社は証券取引所への上場 (KEGOKは既の上場済)、残り 101社は財務省が運営する電子入札制度での売却を実施するとしている。カズポストはこのリストには含まれておらず、当面上場民営化される予定はない³⁵。

上場民営化の場合、カズポストは証券代行業務 (transfer-agent、株式発行会社から受託する株主名簿の管理、株主総会に関する事務、配当金振込に関する事務等) を担っている³⁶。

³² <http://adilet.zan.kz/eng/docs/Z1200000056>

³³ 一人当たりの購入株式数の制限があるなど、できるだけ特定の個人に株保有が集中しないように工夫されている。
<http://halyk-ipo.kz/en/home/about>

³⁴ カザフスタン証券取引所ウェブサイト、<http://www.kase.kz/en/page/ipo#section-2>

³⁵ “Privatization Program 2014・2016”, Samruk Kaznya, <http://privatization.sk.kz/en/site/flipbook>, “Onlinemap, Privatization Program”, Samruk Kaznya, <http://privatization.sk.kz/en>

³⁶ http://egov.kz/wps/portal/Content?contentPath=/egovcontent/economics/article/about_ipo&lang=en

(3) その他の動向

IT インフラの活用状況に関して、ハリーク銀行（Halyk Bank）のアンニュアルレポートには、「カード発行枚数が上昇傾向にあり、インターネットバンキングビジネスが拡大している」旨の記述がある。

実際、ハリーク銀行は 2011 年にモバイル・インターネットバンキング機能を向上させており、インターネットバンキングシステムで提供されるサービスを拡大し、以下のサービスがモバイル端末で提供されるようになった³⁷。

- ・ ALESCO、IVC（アルマトイ市）、Astana-ERC の請求書の支払い
- ・ モバイルネットワークサービスの支払い
- ・ 税金、罰金の支払い
- ・ 預金及びローンの返済のための「Housing Construction Savings Bank of Kazakhstan」への送金

この結果、同銀行におけるモバイルバンキングを利用する個人顧客は 2012 年から 2013 年にかけて 47%増加した。

その他、2011 年 8 月、ネット上で支払いを受けることのできる電子取引システムの新しいパイロットプロジェクトを立ち上げている。また、2011 年より、「Ayala」チャリティー基金への寄付を個人顧客がインターネットバンキングシステムでできるようになった。

カザフスタンにおいては、地方に銀行店舗数が少ないため、ATM などで送金・決済ができるカードを展開し、地方居住者向けサービスを充実しようという動きが見られる。2005 年以降、ハリーク銀行（Halyk Bank）はビザカード社と提携し、「Mobile Bank - Verified by Visa」と称したカードを発行している。銀行支店を地方に開設しても採算が合わないとされているため、ATM などの端末を仲介して送金や振込みができるサービスが注目されている。

(4) 今後のカズポストの動向

カズポストは、「2022 年までのカズポスト発展戦略(Development Strategy of "Kazpost" JSC until 2022)」を 2015 年に策定し、中期的な事業戦略を設定した。同戦略では、カズポストの事業環境分析を行ったうえで、ドイツ・ポスト(Deutsche Post) やオーストラリア・ポスト(Australia Post)、カナダ・ポスト(Canadian Post)、ポスト・ノルド(Post Nord)、ノルウェー郵便(Posten Norge)、ポステ・イタリアーネ(Poste Italiane)の戦略を分析し、カズポストの取るべき戦略を検討している。

³⁷ ハリーク銀行「アンニュアルレポート（2009 年、2013 年）」

図表 18: カズポスの事業環境 SWOT 分析

<p>Strengths :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 確立した郵便局網 ● 膨大な既存顧客 ● 郵便物配達のための独自インフラ ● 村落部での顧客のロイヤルティ (loyalty) ● 国家郵便事業者であること 	<p>Weaknesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域展開/料金改定における制限 ● 重要セクターでのシェア低下 ● 多くの業務における非効率 ● 特に都市部での低いサービスレベル ● 莫大な地方郵便局網維持費用 ● 仕分・配送における非効率 ● 支出の不透明性、困難なマージン管理
<p>Opportunities :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B to C 分野での小包配送の増加、e コマース市場の拡大 ● 村落部での金融・代行サービス需要 ● 政府との協力による相乗効果 ● 新技術への対応準備 ● 業務効率向上への注力 	<p>Threats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 都市化 ● 銀行・専門業者との競争 ● 郵便取扱量の需要減少 ● 郵便ユニバーサルサービスを背景とする地域局合理化・料金改定への制限

(出所) 「2022 年までのカズポスト発展戦略」(ロシア語)を基に作成

カズポスの業務分野毎の主な事業戦略は以下の通りである。

郵便事業

- 郵便サービス網を活用したダイレクト・メール・マーケティングの展開
- e-mail と郵便を組み合わせたハイブリッド郵便の導入
- 配達時間短縮、小荷物追跡システムの改善等による郵便サービスの質の向上
- 郵便料金の簡素化、大規模顧客向けの柔軟な料金体系
- e コマース拡大による配送業務の取り込み、e コマースの自社サイト運営
- EMS の拡充

金融サービス

- e コマースでの売買に関する決済業務
- 政府機関との協力による社会カードの導入と、それによる年金等支払業務の拡充

代行サービス

- 中央・地方政府機関との協力による各種支払サービス強化、各種公的書類(パスポート、運転免許証等)の受付・交付

- 金融機関との提携による預金・融資・保険販売代行
- 郵便局を通じた物品販売

「2022年までのカズポスト発展戦略」によると、2014年のカズポストの都市部/村落部の収入の比率は都市部が55%、村落部が45%である。ただし、収入の構成は大きく異なっており、都市部では郵便サービスが77%を占めているのに対し、村落部では年金等支払や送金などを中心とする金融サービスが59%で、郵便サービスは37%であった。カズポストは、都市部・村落部の事業環境に応じて戦略の適用を図っており、特に、各種金融サービスへのアクセスの少ない村落部向けでは金融サービスと代行サービスに力を入れる方針となっている。

<出所資料一覧>

【国際機関・外国機関文献・データベース】

- ・ アメリカ合衆国中央情報局「The World Factbook」
- ・ 国際金融公社、ドイツ復興金融公庫「Kazakhstan: Microfinance And Financial Sector Diagnostic Study」(2008年4月)
- ・ 世界銀行「The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Service - Country Case: Kazakhstan's Postal Finance Services」(2004年)
- ・ IMF「Financial System Stability Assessment」(2014年8月)
- ・ KPMG ウェブサイト

【中央銀行・監督官庁・銀行協会等 HP】

- ・ カザフスタン国立銀行ウェブサイト
- ・ カザフスタン国立銀行「アニュアルレポート」
- ・ カザフスタン国立銀行金融市場・金融機関規制・監督委員会
- ・ 預金保険機構ウェブサイト
- ・ カザフスタン預金保険基金「Deposit Insurance System member banks」
- ・ サムルーク・カジナウェブサイト
- ・ サムルーク・カジナ「Development Strategy of Joint-Stock Company Sovereign Wealth Fund “Samruk-Kazyna” For 2012-2022」
- ・ カザフスタン預金保険基金プレスリリース「About the insurance coverage amount for individuals' deposits」(2011年6月3日)
- ・ 国際預金保険協会「Problem Bank Resolution Methods and Payouts of Insurance Coverage to Depositors of Forcibly Liquidated Banks: Comparative Analysis of Deposit Insurance Systems in CIS Countries」(2012年7月)
- ・ サムルーク・カジナプレスリリース「Strategic National Companies of Kazakhstan Have Approved Their Business Transformation Roadmaps Under the Direction of Sovereign Wealth Fund “Samruk-Kazyna”」(2014年12月29日)
- ・ サムルーク・カジナプレスリリース「Kazpost JSC Launches Business Transformation Program」(2014年6月18日)

【論文・雑誌・業界紙】

- ・ UniCredit「CEE Household Wealth and Debt Monitor」
- ・ The International Journal of Economic Policy Studies「Access to Bank Credit by Agricultural Producers in Kazakhstan: A Micro-econometric Analysis」
- ・ Timur Kibatullin, “Supervision of Banking in the Republic of Kazakhstan, 13 Int'l Tax & Bus. Law. 65 (1995)”.
- ・ International Monetary Fund, “Banking System Restructuring in Kazakhstan”, Prepared by David Hoelscher, June 1998
- ・ Transition to the Market Economy; Critical Perspectives on the World Economy, edited by Paul G. Hare and Junior R. Davis

【郵政公社・郵貯等】

- ・ カズポストウェブサイト
- ・ カズポスト About the company; Investment Activity「The development of financial services by Kazakhstani Post」
- ・ カズポスト「アニュアルレポート(2011年～2015年)」

- ・ カズポスト「**アニュアルレポート(2014年、2015年)** (ロシア語)」
- ・ カズポスト「**2022年までのカズポスト発展戦略**」

【民間金融機関等 HP】

- ・ ハリーク銀行「**アニュアルレポート(2009年、2013年)**」