

# 郵便貯金銀行は地域金融市場を 混乱させるのか

神戸大学大学院 経済学研究科 教授 滝川 好夫

## 郵便貯金銀行は地域金融市場を混乱させるのか

神戸大学大学院経済学研究科教授 滝川好夫

- 1 はじめに
  - 2 マスリテール金融経営：地域金融機関 vs. ゆうちょ銀行
    - 2-1 地域金融機関のマスリテール金融経営
    - 2-2 ゆうちょ銀行のマスリテール金融経営
  - 3 ゆうちょ銀行の「低付加価値事業 vs. 高付加価値事業」
    - 3-1 ゆうちょ銀行の事業戦略
    - 3-2 ゆうちょ銀行の融資業務
  - 4 店舗網：民間金融機関 vs. ゆうちょ銀行
    - 4-1 ゆうちょ銀行の店舗網：業務機能別ネットワーク
    - 4-2 ゆうちょ銀行の都道府県別ネットワーク：民間金融機関 vs. ゆうちょ銀行
  - 5 ゆうちょ銀行の2つの社会的責任：「金融CSR」と「CSR金融」
    - 5-1 ゆうちょ銀行のCSR：「郵政民営化の進捗状況（暫定版）」
    - 5-2 ゆうちょ銀行のCSR
- おわりに

補論1 日本郵政グループの企業価値創造と株式上場

補論2 ゆうちょ銀行の新規業務

補論2-1 ゆうちょ銀行における新規業務の認可

補論2-2 郵政民営化委員会の調査審議に対する意見表明

補論3 ゆうちょ銀行の組織のデザイン

補論3-1 日本郵政公社 vs. 日本郵政グループ

補論3-2 サービスによる分割と地域による分割

参考文献

## 1 はじめに

滝川[2008. a]は、郵政民営化後のゆうちょ銀行が各種金融統計でどのように取り扱い変更になっているかを明らかにしている。総じて言えることは、ゆうちょ銀行についての計数が「その他」項目に含められるようになり、ゆうちょ銀行についての実証研究がしにくくなっている。

日本銀行「資金循環統計」では、2007年第3四半期以前は、日本郵政公社郵便貯金業務は「金融機関／預金取扱機関／郵便貯金」と部門分類されていたが、2007年第4四半期（10～12月）以降は、株式会社ゆうちょ銀行（独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構・郵便貯金勘定を統合）は「金融機関／預金取扱機関／銀行等／中小企業金融機関等」と部門分類されている。つまり、ゆうちょ銀行は「中小企業金融機関等」と位置付けられるようになった。中小企業金融機関（信用金庫、信用組合など）の負債である預金は「マネーストック（旧マネーサプライ）」統計ではM3に含められている。郵便貯金（08年6月からは定期性貯金のみ）は同様にM3に含まれていることから、ゆうちょ銀行は「中小企業金融機関等」と位置付けられるようになったと思われるが、この取扱いはきわめてミスリーディングである<sup>1</sup>。ゆうちょ銀行の金融統計（金融システム）における位置付けを適正にしておくことがゆうちょ銀行研究の出発点である。

## 2 マスリテール金融経営：地域金融機関 vs. ゆうちょ銀行

マスリテール金融の分野では、ゆうちょ銀行、地域金融機関、異業種を交えた三つ巴の闘いが行われている。この分野の事業はすべて低付加価値であり、多胡・長濱[2006]は「マスリテール金融市場を制するための基本要件はボリュームが取れるか、コスト競争力があるか、この2点に尽きる。」（p.74）と述べ、地域金融機関はエリア限定という宿命からボリュームの点で劣っている、フルライン志向のためにコスト競争力の点で劣っていると論じている<sup>2</sup>。ゆうちょ銀行は地域金融機関とは異なり、営業地域限定という宿命を有していないし、フルライン志向を有していないので、マスリテール金融市場を制するための基本要件である「クリティカル・マスの獲得力」「コスト競争力」を2つとも持っているように思われる。

### 2-1 地域金融機関のマスリテール金融経営

<sup>1</sup>日本銀行は「『郵便貯金』単独計数の公表を取りやめ、『その他金融機関預貯金』と合算し、当面は『郵便貯金・その他金融機関預貯金』として公表します（引き続き『M3+CD』に含まれますが、『M2+CD』には含まれません）」と述べているが、2008年6月からマネーサプライはマネーストックと改称され、郵便貯金のうち流動性貯金はM1に、定期性貯金はM3（旧M3+CDから金銭信託を控除したものに対応）に、それぞれ含まれるようになった。

<sup>2</sup>多胡・長濱[2006]は地域金融機関は営業地域限定という宿命を有していると言うが、地域金融機関は行政指導によって営業地域を限定することを暗黙のうちに課せられていると言われている。一方、滝川[2004]は地域金融機関の営業地域限定は当該金融機関の効用最大化の結果であると論じている。

## (1) 地域金融機関の営業地域限定

金融行政の課題は、「集中改善期間（2003、04年度）」においては金融システムの安定化であったが、「重点強化期間（2005、06年度）」においては金融システムの活性化であった。集中改善期間においては、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」（金融庁：03年3月28日）に基づき、リレーションシップ・バンキングの機能強化を通じて、中小企業の再生と地域経済の活性化が図られつつ、同時に不良債権問題の解決が行われた。重点強化期間においては、「金融改革プログラム－金融サービス立国への挑戦－」（金融庁：2004年12月24日）に基づき、金融行政を進める中で「利用者ニーズの重視と利用者保護ルールの徹底」「ITの戦略的活用等による金融機関の競争力強化及び金融市場インフラの整備」「国際的に開かれた金融システムの構築と金融行政の国際化」「地域経済への貢献」「信頼される金融行政の確立」の5つの視点が重視された。

「金融改革プログラム」では、具体的施策として、「地域経済への貢献」について「地域の再生・活性化、中小企業金融の円滑化」「中小・地域金融機関の経営力強化」の2つが挙げられている。

## (2) 地域金融機関のフルライン志向性

地域金融機関の経営は、「金融行政当局によって認可されている事業」といった軸と、「金融行政当局によって認可されている営業エリア」といった軸と、「金融商品（サービス）に関する開発・製造・販売の3つの機能」といった軸の3つの軸を有するルービックキューブを構成している立方体のすべてを埋めるという意味で三重のフルライン志向である。これに関して、多胡・長濱[2006]は「確かに地域一番手は金融機関側の本意の有無にかかわらず、顧客からすべての業務を行うことを求められている。（中略）そのため一番手はレピュテーション・リスクを考えると採算性が悪くて、将来の展望が見込めないような業務であっても、むやみやたらに切り捨てるわけにはいかないからだ。ところが二番手以降とみなされている金融機関の場合、一番手と比較すると来店客数に絶対的な差があり、率直に言って顧客からのフルライン・サービスへの執着は希薄であると考えられる。したがって、効率性・採算性という経済合理性の観点に立ち、過去のしがらみを捨てて、思い切った経営判断を下すことは難しくない。（中略）このようにフルラインと特化との比較で見ると、特化戦略をとりやすい地域の二番手以降の金融機関の方が明らかに有利なポジションにある。しかるに地域二番手は一番手よりも一般的に業績が良くない。最大の理由が横並びを捨てる勇気がなく、事業の選別を行う判断力に乏しい経

営者の『事業のフルライン』志向にあることは明白なのである。」（pp. 77-78）と論じている。

「地域金融機関 vs. ゆうちょ銀行」の点からは、二番手地域金融機関のフルライン志向性は地域金融機関にとっては不利、ゆうちょ銀行にとっては有利であろう。

## 2-2 ゆうちょ銀行のマスリテール金融経営

日本郵政によって作成された「実施計画」では、「承継会社各社の事業戦略」「日本郵政グループの経営方針・経営管理」が示されている。このうち、ゆうちょ銀行は事業戦略の柱として、「運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化」「リテールビジネスモデルの実現」「内部統制の強化」の3つを挙げている。

リテールビジネスの機能は「資金決済」「オペレーションノウハウ」「顧客接点」の3つに分類される。資金決済とオペレーションノウハウはともに低付加価値機能であるが、顧客接点は一部は低付加価値機能であり、一部は高付加価値機能である。インフラ機能（資金決済とオペレーションノウハウ）に関してはコスト削減努力は不可避であるが、顧客接点の一部の機能（「質の高い対面交渉」と「質の高い審査」）に関しては高コストであるけれども、コストを削ると質の低下を招きかねないので、コスト削減は難しい。

### (1) ゆうちょ銀行の資金決済

資金決済について、多胡・長濱[2006]は、「資金決済は商取引をバックした単なる資金付け替えであり、それにかかわるインフラ装備は必要であるものの機能そのもので付加価値を生み出すことは難しい。」（p. 100）と述べている。商取引においては最終尻の資金決済（資金付け替え）は必要不可欠であり、多胡・長濱[2006]は、一方で「資金決済にかかわるインフラは個別の金融機関が独自に配備しているのではなく、個別金融機関が全銀ネットなどに配備されたインフラに加盟しているのである。であるから加盟金融機関同士で付加価値を競うような話ではないし、顧客に対して優位性を訴えて、囲い込みを図るようなものでない。」（p. 100）と述べ、他方で「資金決済機能は低付加価値である。しかしオープン思想を導入すると、ここに価値が発生する。すなわち、金融機関が資金決済機能を他人に対してレンタルを行うと件数・ボリュームが拡大する。資金決済の単位あたりのコストが減り、効率が増すことになるわけだ。」（p. 100）と述べている。資金決済にかかわるシステムの共同化（シェアードサービス）は共同利用によるコスト（支出）削減であるが、資金決済機能を他人に対してレンタルすることは収益増大につながる。

資金決済機能は、従来は伝統的な金融機関と郵便局によってもっぱら担われてきたが、昨今、ネット系銀行や小売業界系銀行（いずれも銀行法上の銀行）によっ

でも行われるようになっていく。多胡・長濱[2006]は、資金決済とオペレーションノウハウはともに低付加価値機能であり、低付加価値機能は個々の価値自体では採算ラインには到達できないので、スケールメリットを得るためにロットで競争をせざるを得ないと論じている。ゆうちょ銀行はロット上比較優位にあるように思われる。

## (2) ゆうちょ銀行のオペレーションノウハウ

オペレーションノウハウは預金事務、資金決済事務、融資事務などのルーティン的な事務回りの業務機能である。オペレーションノウハウについて、多胡・長濱[2006]は、「ノウハウというには価値の質が高くなく、たとえ正確さ・迅速さで完璧さを示したとしても、その対価を顧客に要求することができない。反面、遅れやミスの発生の際には、顧客クレーム処理等にかかわる事後的なコスト増へとつながるため、厳格な予防体制を敷いている。これがコスト増加へとつながり、非効率性を加速していた。ただ、伝統的な金融機関が規制で守られており、規制のもとでそれなりに安定収益が確保できた時代には、その高コスト体質・非効率性は露呈しなかった。」(p.98)と述べている。また、「画一化、外注、共同化によって、オペレーションの工程ごとの取り扱い件数、ボリュームが増加し、コスト削減効果が出てくる。そもそも、この部分は顧客に対して差別化を誇示する義務ではない。顧客からは見えない部分であり、共通化しても違和感はない。少々優れていたとしても、高い手数料を払ってくれるような顧客はいない。うまく行ってあたりまえという既成概念が顧客側にあるから、金融機関としてはたまったものではない。」(p.100)と述べている。ゆうちょ銀行は事業戦略の柱の1つとして「内部統制の強化」を挙げているが、これはオペレーションノウハウについてのものである。

## (3) ゆうちょ銀行の顧客接点

金融機関の顧客接点とは、金融機関が金融商品サービスを提供する際の顧客とのコンタクトポイントのことであり、それには「金融機関の従業員による対面交渉」と「非対面」の2種類がある。顧客接点は、金融機関が預金、事業性融資、ローン、送金・振込み、預け入れ、払い出し、両替などの金融商品サービスを行う際の顧客とのコンタクトポイントである。金融機関の従業員による対面交渉は伝統的な顧客接点であり、交渉の場は「金融機関の店頭窓口」と「顧客先」の2カ所である。対面交渉には、「某かの金融商品サービスの購入をすでに決めている顧客への単なる販売」「顧客からの相談に応じながら金融商品サービスを絞り込んでの販売」「顧客ニーズがなくても金融商品サービスを強引に押し込み販売」「金融商品サービスの価格以外の点で顧客を納得させての販売」などのさまざまな難易レベルがある。3

ろんぶん3非対面には、「金融機関の店舗内にあるATMや両替機」「金融機関の店舗外（スーパーマーケット、病院、駅など）にあるATM網」「インターネットやモバイル」「ファックス」などがある。ゆうちょ銀行は顧客接点について比較優位にあるように思われる。

### 3 ゆうちょ銀行の「低付加価値事業 vs. 高付加価値事業」

マスリテール金融業務は低付加価値事業であり、多胡・長濱[2006]は「高付加価値事業は金融機関が提供する金融商品サービスそのものにあるのではなく、顧客が金融機関との接点の中で、金融商品サービス以外の部分を評価し、金融商品サービスの価格以外の物差しをもって、取引に応じてくれるような事業形態である。」

(p.9)と述べている。また、「多くの借り手は彼らにとって社債発行と実質的に変わらない低付加価値の融資（価格競争しかない）と、高付加価値の問題解決型アプローチによる融資という『お金の一物二価』を認めているのである。（中略）問題解決業として顧客から受け取る対価をもって地域におけるコミットメントコストを削減することが勝ち残り策の回答だ。そして、これこそがリレーションシップバンキング機能強化の神髄であり、地域金融機関は資金仲介業から問題解決業への大転換が必至となるのである。」(pp.95-96)と述べている。

#### 3-1 ゆうちょ銀行の事業戦略

ゆうちょ銀行のホームページには、ゆうちょ銀行の事業戦略として次の4つの大項目が挙げられている。

##### (1) 運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化

金利リスクを適切にコントロールしながら、運用手段多様化（デリバティブ取引、金銭債権の取得・譲渡、シンジケートローン、証券化商品、信託受益権、株式本体運用等）を通じ、リスク分散・収益源多様化

◆◆◆表3-1 平成20年9月期資産運用状況◆◆

(単位:兆円)

	平成19年10月1日		平成20年9月末		増減金額
	資産残高	構成割合	資産残高	構成割合	
貸出金	4.0	1.8	3.8	1.8	▲0.2
有価証券	170.8	78.8	172.7	84.2	1.9
国債	155.5	71.6	156.0	76.1	0.5
地方債	8.0	3.7	6.8	3.3	▲1.2
社債	7.0	3.2	8.3	4.0	1.3
その他証券	0.3	0.1	1.6	0.7	1.3
預託金	38.9	18.0	15.1	7.4	▲23.8
その他	2.7	1.2	18.1	6.5	15.4
合計	217.0	100.0	209.7	100.0	▲7.3

出所：日本郵政公社HPより作成。

(2) リテールビジネスモデルの実現

① 特色ある商品の開発・選別

長期保有、わかりやすい、低コスト・高品質を基本とし、オーダーメイド型投資商品の開発など、独自性のある商品戦略を推進

② 郵便局株式会社とのグループシナジー発揮

インフラ・販売支援ツール提供、コンプライアンス態勢整備・品質向上支援、研修充実等により郵便局ネットワークのチャネル強化

③ コンサルティング型営業の確立を積極的に推進

生活設計・資産形成コンサルティング営業の強化（預金・投信等運用ポートフォリオ提案、住宅ローン・カードローン、クレジットカード業務、コンサルティング特化型店舗等）等

(3) 内部統制の強化

金融商品取引法対応を含めた上場に向けての業務フロー等の抜本的見直し、内部管理態勢の一層の整備・強化等

(4) 経営基盤の強化

能力や業績を重視した評価・給与制度等の人事制度の改革・整備、業務オペレーションの効率化の推進等

3-2 ゆうちょ銀行の融資業務

ゆうちょ銀行のバランスシート構造の基本は「定額貯金による資金調達、国債への資金運用」である。ゆうちょ銀行の株式市場上場のためには企業価値の増大をはからなければならないが、その理由でゆうちょ銀行は融資業務を行おうとしている。

#### (1) ゆうちょ銀行の個人ローン業務

ゆうちょ銀行とスルガ銀行は、2008年4月24日、住宅ローンなど個人ローン業務について提携することで合意した<sup>3</sup>。ゆうちょ銀行は、08年5月12日から、スルガ銀行が提供している「住宅ローン」「目的別ローン」「カードローン」を、直営店50カ店（首都圏、名古屋、近畿の3大都市圏にある直営店）で販売している。

住宅ローンの取り扱いといっても、住宅ローンの融資事業を行っているのではなく、他の金融機関の住宅ローンの仲介業務を行っているにすぎない。すなわち、ゆうちょ銀行は、スルガ銀行の「夢舞台」（変動金利、3年固定金利、5年固定金利）や、住宅金融支援機構の「フラット35」や個人事業主応援型、働く女性応援型、アクティブシニア応援型、資産活用応援型、派遣・契約社員応援型など14種類の住宅ローンの販売代理店になっている。目的別ローンは「教育やマイカーなどの目的型」「住宅のバリアフリー化などに融資する親孝行型」の2種類、カードローンは1種類からなっている。即日審査で最大500万円まで融資され、金融界では「取扱店舗や商品は想定内だが、全国展開や商品拡充は将来的に影響が大きい」（『ニッキン』2008年5月2日）と報道されている。

ゆうちょ銀行は住宅ローンの仲介業務を行うことによって、1つは3年間販売手数料を得られ、もう1つは融資ノウハウを得ることができる。多胡・長濱[2006]は、事業性融資における審査は競争相手との間で差別化することができる機能であるが、住宅ローンの審査は多数の法則で対応すべきものであり、特定の金融機関が他人にはできない強みを発揮する類いのものではないと論じている。また、渡部[2007.11]は、「民間金融機関が商品性、チャネルの両面で住宅ローン借入希望者への対応を相当程度行っている現状を考慮すれば、ゆうちょ銀行の直接融資参入は過度の金利競争だけでなく、米国サブプライム・ローンのように返済能力の乏しい人に安易な借入をさせる事態を招く懸念も禁じえない。」（p.84）と述べている。

#### (2) ゆうちょ銀行のシンジケートローン

2007年10月22日の「郵政民営化委員会（第31回）」では、10月4

---

<sup>3</sup>日本郵政株式会社は、民営化直前の07年9月、ゆうちょ銀行が販売する住宅ローン商品を提供する銀行を選定するため、上位地方銀行10行程度に提携を打診したと言われている。結果として、スルガ銀行のみが名乗りを上げ、同月26日に業務提携協議で合意した。ゆうちょ銀行は各店舗にローン専門部署を設けて社員4～5人を配置し、スルガ銀行は各店舗に社員を1人ずつ派遣して営業指導を行っている。

日にゆうちょ銀行が金融庁長官・総務大臣に対して、運用対象の自由化に係る認可申請を行い、両省庁が郵政民営化委員会に対し意見を求めていることを受けて、調査審議を行った。委員からは「資金規模が大きく、需給を歪めるという理由では、何もできないことになり、シンジケートローンに参加できないとすることには説得力がない。」「一般の金融機関においては、貸出業務を実施しているなかでシンジケートローンを行っているが、金融二社の場合はそうではない。シンジケートローンへの参入の前提として、十分なリスク管理態勢の整備がなされていることが重要。」等との発言があった。08年1月から、ゆうちょ銀行はシンジケートローン（参加型）を実施している<sup>4</sup>。

#### 4 店舗網：民間金融機関 vs. ゆうちょ銀行

ゆうちょ銀行は、本社、233カ所の直営店、49カ所の地域センター、13カ所の事務センターからなり、直営店は、日本郵政公社時の都市部の普通局を中心に、既存の郵便局舎の一部を利用して設けられている。窓口業務は、直営店（233箇所：統括店13箇所、一般店220箇所）と、委託先の郵便局（ゆうちょ銀行の代理店）で行われている<sup>5</sup>。

#### ◆◆◆表4-1 業態別店舗数（2008年3月末現在）◆◆◆

<sup>4</sup>多胡・長濱[2006]は、「大手行や隣県の金融機関の事業性融資には低付加価値でも価格競争力がある。当該地域の地元金融機関が高コスト機能の部分である『質の高い対面交渉』と『質の高い審査』を代行してくれるからだ。『地元トップ地銀のシェアが50%以上の先ならば問題ないから、とにかく突っ込め』というノリである。金利競争をしたって勝てるわけがない。その一方で、大手行や隣県の金融機関が仕掛ける事業性融資にはソフト・コンテンツは含まれていない。なぜならば、よそ者にはソフト・コンテンツを装備することができないからだ。」(p.38)と述べている。

<sup>5</sup>兵庫県下最大の神戸中央郵便局は、昭和4年（1929年）、東京・大阪に次ぐ日本で3番目の中央郵便局として開局した。神戸中央郵便局は、民営化後、「郵便局株式会社・神戸中央郵便局」「郵便事業株式会社・神戸支店」「株式会社ゆうちょ銀行・神戸店（直営店）」「株式会社かんぽ生命保険・神戸支店（直営店）」になっている。建物のドアに「ゆうちょ銀行神戸店（大阪支店神戸出張所）」と書いてあった。それはゆうちょ銀行の全国13ある統括店の1つである大阪支店（旧近畿郵政局、旧日本郵政公社近畿支社）の神戸出張所の意味であるが、「ファミリーバンク」を目指すゆうちょ銀行にはふさわしくない。

(店舗, 局)

国内銀行	13,325
都市銀行	2,349
信託銀行	285
地方銀行	7,434
第二地方銀行	3,257
信用金庫	7,686
信用組合	1,853
郵便局	24,094

出所：日本郵政公社HPより作成。

#### 4-1 ゆうちょ銀行の店舗網：業務機能別ネットワーク

ゆうちょ銀行の店舗網は、直営店233店舗と郵便局株式会社の店舗網（郵便局ネットワーク）であり、品田[2007.4.18]は郵便局ネットワークを業務機能別、都道府県別に概観し、「郵便局は民間金融機関と比較して数では圧倒しているものの、質については、1局あたり人員が2～4人程度の店舗が全体の半分近くを占めるなど、金融機関の店舗としての実力には疑問符がつくものも多い。」（p.90）と述べている。

日本郵政公社時代の普通郵便局・特定郵便局・簡易郵便局、集配局・無集配局といった局種別分類は、郵政民営化によって、直営店・渉外要員配置店・渉外要員非配置店となった。郵便局会社は、本社、13カ所の支社、50カ所の地方監査室、11カ所の研修所、24,631局の郵便局からなり、顧客に対して「郵便局の窓口カウンター」と「渉外要員」の2つのチャンネルをもっている。公社下の集配・普通郵便局（1,257局）と集配・特定郵便局（3,438）の一部が「渉外要員を配置する郵便局」（3,648）になり、集配・特定郵便局（3,438）の一部、無集配・特定郵便局（15,479）および無集配・普通郵便局（47）が「渉外要員を配置しない郵便局」（約

16,600) となった<sup>6</sup>。

◆◆◆表 4-2 郵便貯金と民間金融機関預貯金のシェアの推移◆◆◆

(単位：%)

	2000年 3月	2001年 3月	2002年 3月	2003年 3月	2004年 3月	2005年 3月	2006年 3月	2007年 3月	2008年 3月	シェア 変化
信用金庫	11.2	11.5	11.2	11.3	11.4	11.7	11.9	12.2	12.5	1.3
都市銀行	23	23.3	25.3	26	26.6	26.9	27.4	27	27.6	4.6
地方銀行	19.2	19.8	19.8	19.8	19.8	20.4	20.7	21	21.5	2.3
第二地銀	6.6	6.3	6.1	6.1	5.9	5.8	5.9	6.1	6.1	▲0.5
信用組合	2.1	2	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.8	1.8	▲0.3
労働金庫	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	0.5
農協	7.7	7.9	8	8.1	8.2	8.4	8.6	8.8	9	1.3
郵便貯金	28.6	27.7	26.2	25.5	24.6	23.3	21.9	21.2	20	▲8.6
合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0

注) シェア変化は、2000年3月から2008年3月におけるシェアの変動ポイント。

出所：日本銀行『日本銀行統計』, 日本郵政公社HPより作成。

4-2 ゆうちょ銀行の都道府県別ネットワーク：民間金融機関 vs. ゆうちょ銀行  
 ゆうちょ銀行の「統括店」13店舗は日本郵政公社時代の支社に対応するものである。直営店は東京都（40店舗）、神奈川県（31）、大阪府（24）、埼玉県（17）、愛知県（14）の上位5都府県だけで直営店全体の54.1%を占め、大手銀行に近い都市型の店舗配置である。

品田[2007.4.18]は、東京都、神奈川県、大阪府、埼玉県、愛知県の5都府県だけで直営店全体の半分以上を占めていることを指摘し、

「また、三重県をのぞくすべての都道府県で県庁所在地に設置されているほか、233店舗全てが特別区または市部に設置されており、町村部には1店舗もない。これらのことから、直営店は、大手銀行に近い都市型の店舗配置であることがうか

<sup>6</sup>「外務職員」は、日本郵政公社の「集配拠点、郵便貯金・簡易生命保険の外務営業拠点の再編について」（2006年6月）では「渉外要員」、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の骨格」（2006年7月）では「外務職員」と呼ばれている。

がえる。」(p.81)と述べている。渡部[2007.6]は、首都圏(東京、神奈川、埼玉、千葉)、京阪神(大阪、兵庫、京都)、東海圏(愛知、岐阜、三重、静岡)といった大都市圏に直営店全体の7割が配置されていることを指摘し、「直営店が都市中心に設置されていることからみて、三大メガ・バンクないし都市圏の地銀との競争が意識される。しかし、その全体店舗数はメガバンクの3割から半分強にすぎない。また、都市圏地銀の主力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。」と述べている。

◆◆◆表4-3 都道府県別局種別郵便局数◆◆◆

	2006年3月末			2008年8月末		
	合計	普通局 特定局	簡易局	合計	普通局 特定局	簡易局
北海道	1,531	1,215	316	1,479	1,215	264
青森県	362	267	95	354	267	87
岩手県	439	308	131	423	308	115
宮城県	457	365	92	453	363	90
秋田県	401	273	128	396	273	123
山形県	400	289	111	396	289	107
福島県	553	432	121	541	432	109
茨城県	523	465	58	518	465	53
栃木県	361	311	50	351	311	40
群馬県	342	302	40	340	302	38
埼玉県	645	623	22	639	623	16
千葉県	730	693	37	724	692	32
東京都	1,519	1,509	10	1,511	1,504	7
神奈川県	771	754	17	767	754	13
新潟県	689	535	154	664	536	128
富山県	297	212	85	282	212	70
石川県	338	255	83	323	255	68
福井県	247	211	36	238	210	28
山梨県	269	201	68	256	201	55
長野県	669	444	225	625	445	180
岐阜県	458	355	103	442	356	86
静岡県	606	485	121	562	484	78
愛知県	934	836	98	910	840	70
三重県	470	372	98	448	372	76

滋賀県	259	227	32	258	229	29
京都府	481	442	39	477	443	34
大阪府	1,128	1,094	34	1,126	1,098	28
兵庫県	968	840	128	960	843	117
奈良県	328	241	87	319	241	78
和歌山県	317	263	54	315	263	52
鳥取県	247	147	100	239	147	92
島根県	379	257	122	367	257	110
岡山県	533	419	114	518	422	96
広島県	705	584	121	693	585	108
山口県	419	354	65	411	356	55
徳島県	239	203	36	230	203	27
香川県	227	189	38	218	189	29
愛媛県	398	317	81	393	317	76
高知県	323	229	94	319	229	90
福岡県	811	714	97	799	714	85
佐賀県	206	166	40	204	166	38
長崎県	449	311	138	444	311	133
熊本県	570	392	178	559	391	168
大分県	402	308	94	395	308	87
宮崎県	310	196	114	306	196	110
鹿児島県	719	436	283	707	438	269
沖縄県	202	180	22	201	181	20
全国	24,631	20,221	4,410	24,100	20,236	3,864

(1) ゆうちょ銀行と民間金融機関の店舗網

ゆうちょ銀行と民間金融機関の店舗網を比較すると、次のことを指摘できる。

- ① ゆうちょ銀行直営店の配置を都道府県別にみると、首都圏に多数の店舗を配置している点で、ゆうちょ銀行は都市銀行や信託銀行に近い。
- ② 郵便局涉外要員配置局の数は大手銀行店舗数の約1.5倍、地域銀行（地方銀行

と第二地方銀行) 店舗数の約3分の1である。

③ 郵便局渉外要員非配置局の数(約16,600)は地域銀行店舗数の約1.5倍であるが、そのうち12,000局程度は人員が4人以下であり、渉外要員非配置局は金融機関店舗としては競争力がない。

◆◆◆表4-4 郵政民営化スタートによる都道府県別の店舗数◆◆◆

(単位:局)

都道府県	日本郵政グループ				
	ゆうちょ銀行	郵便局株式会社			
	直営店	渉外要員配置局	渉外要員非配置局(推計)	簡易郵便局(推計)	合計(推計)
北海道	5	285	930	320	1,530
青森県	2	66	200	100	360
岩手県	1	90	220	130	440
宮城県	2	85	280	90	460
秋田県	1	78	190	130	400
山形県	1	68	220	110	400
福島県	3	125	300	120	550
茨城県	3	86	380	60	520
栃木県	2	69	240	50	360
群馬県	3	59	240	40	340
埼玉県	17	69	540	20	650
千葉県	13	95	590	40	730
東京都	40	101	1,370	10	1,520
神奈川県	31	64	660	20	770
新潟県	3	102	430	150	690
富山県	2	38	170	90	300
石川県	1	45	210	80	340
福井県	1	42	170	40	250
山梨県	1	25	180	70	270
長野県	3	104	340	230	670
岐阜県	2	100	250	100	460
静岡県	5	100	380	120	610
愛知県	14	107	720	100	930
三重県	2	71	300	100	470
滋賀県	1	42	180	30	260
京都府	4	49	390	40	480
大阪府	24	74	1,000	30	1,130
兵庫県	12	113	720	130	970
奈良県	2	51	190	90	330
和歌山県	1	50	210	50	320
鳥取県	1	26	120	100	250
島根県	1	75	180	120	380
岡山県	2	92	330	110	530
広島県	4	106	470	120	710
山口県	3	74	280	70	420
徳島県	1	58	140	40	240
香川県	2	32	160	40	230
愛媛県	2	60	260	80	400
高知県	1	44	180	90	320
福岡県	4	94	620	100	810
佐賀県	1	41	120	40	210
長崎県	2	99	210	140	450
熊本県	2	94	300	180	570
大分県	2	74	230	90	400
宮崎県	1	65	130	110	310
鹿児島県	1	127	310	280	720
沖縄県	1	34	150	20	200
全 国	233	3,648	16,600	4,400	24,600

備考:1.信金中金総合研究所作成  
 2.日本郵政グループの局数については、郵政民営化委員会資料および日本郵政公社ディスクロージャーより作成  
 3.渉外要員非配置局、簡易郵便局、合計局数については、2006年3月末時点での日本郵政公社の店舗数に基づいて推計した。  
 4.日本郵政グループの局数については、推計による概算であるため、各項目の合算と合計は一致しない。各都道府県の合計と全国の局数についても同様  
 出所:品田[2007]の図表13より作成

渡部[2007.6]は、「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はない陣容であるが、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が注目される。(中略) (郵便局ネットワークの—引用者注) 新規業務対応の態勢は、決して十分とは言えない。これに対してゆうちょ銀行は、業務手数料を『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おり、内部管理と営業推進の両面でのゆうちょ銀行の指導・監督の実効性がどのように確保されるかが、分社後の課題となろう。」と述べている。さらに、渡部[2007.11]は、「地域における金融サービスを生活インフラの提供という観点から、国、地方、民間金融機関が一緒になって考えることが必要だろう。」(p.84)と述べている。

## (2) ゆうちょ銀行と大手地域銀行の店舗網

各地域銀行を預金量に応じて各都道府県内の一番手行、二番手行と定義したうえで、郵便局の渉外要員配置局と比較すると、次のことを指摘できる。

- ① 地域一番手行の店舗数は全国合計で5,067と、郵便局の渉外要員配置局数3,648を上回っている。
- ② 都道府県別に見ると、40の府県で地域一番手行の店舗数(各府県内の店舗のみ)が郵便局の渉外要員配置局数を上回っている。
- ③ 地域二番手行の店舗数は全国合計で3,106であり、郵便局の渉外要員配置局数3,648をやや下回る程度である。

各都道府県ベースでみた場合、少なくとも郵便局のネットワークが地域金融機関のネットワークを大きく上回るとはいえないと思われる。

◆◆◆表4-5 郵政グループ vs. 地域金融機関：店舗網比較◆◆◆

表4 郵政グループ vs. 地域金融機関：店舗網比較  
(単位：局、店舗)

都道府県	郵便局のうち 涉外要員 配置局	民間金融機関		
		大手銀行	信託銀行	地域銀行
北海道	285	17	5	400
青森県	66	2	0	214
岩手県	90	4	0	212
宮城県	85	9	5	244
秋田県	78	2	0	186
山形県	68	1	0	233
福島県	125	7	0	254
茨城県	86	10	1	300
栃木県	69	8	2	213
群馬県	59	9	3	167
埼玉県	69	202	13	219
千葉県	95	95	18	355
東京都	101	860	71	347
神奈川県	64	217	32	318
新潟県	102	6	3	277
富山県	38	4	2	194
石川県	45	6	2	166
福井県	42	3	1	148
山梨県	25	4	1	79
長野県	104	7	1	194
岐阜県	100	6	2	243
静岡県	100	19	7	348
愛知県	107	144	18	438
三重県	71	12	2	262
滋賀県	42	5	1	180
京都府	49	36	5	158
大阪府	74	435	34	468
兵庫県	113	151	16	255
奈良県	51	43	2	110
和歌山県	50	6	2	100
鳥取県	26	1	1	127
島根県	75	2	0	104
岡山県	92	7	4	215
広島県	106	12	6	313
山口県	74	6	1	201
徳島県	58	3	1	174
香川県	32	7	2	186
愛媛県	60	6	1	233
高知県	44	3	1	139
福岡県	94	23	10	568
佐賀県	41	2	1	113
長崎県	99	3	1	239
熊本県	94	5	2	200
大分県	74	3	1	165
宮崎県	65	2	1	154
鹿児島県	127	3	3	194
沖縄県	34	2	0	175
全 国	3,648	2,420	285	10,782

備考：1. 信金中金総合研究所作成  
 2. 郵便局の局数については、郵政民営化委員会資料および日本郵政公社ディスクロージャーより作成  
 3. 民間金融機関の店舗数については、日本金融通信社「ニッキン資料年報」2007年版より作成  
 4. 大手銀行は、都銀6行に新生、あおぞらを加えた。また、信託銀行は、専業4行に野村、三井アセット、りそなの各信託を含む。  
 5. 地域銀行は、地方銀行と第二地方銀行の合計  
 出所：品田〔2007〕の図表13より作成

5

ゆうちょ銀行の2つの社会的責任：「金融CSR」と「CSR金融」

#### 5-1 ゆうちょ銀行のCSR：「郵政民営化の進捗状況（暫定版）」

「郵政民営化の進捗状況（暫定版）」（2009年1月14日）では、CSRについて「日本郵政グループとして取り組んでいる環境保全活動推進等の取組に加え、商品・サービスに関連したCSRのための取組を独自に展開している。」と記述され、取組例として「全てのATMを視覚障害者対応型として設置」「目が不自由な方に対して預入された貯金や各種通知書の内容を点字で印字するサービスを提供」「障害基礎年金や遺族基礎年金などの公的年金の受給者等を対象に利率を優遇した預入期間1年の定期貯金（ニュー福祉定期貯金）を提供」などが挙げられている。

#### 5-2 ゆうちょ銀行のCSR

ゆうちょ銀行が「官は民の補完に徹せよ」という要求をもはや受けることなく、民間企業として自由に事業活動を行うことができるようになったとき、「一般の民間金融機関と同じでよいのか」、つまり、一般の民間金融機関と同程度のCSR（企業の社会的責任）を果たすことさえすればよいのかを問わなければならない。

一般の民間金融機関のCSRはマーケットからは高い評価を受けるものであり、株主価値の向上につながるものであるが、ゆうちょ銀行は「国民の資産を引き継いだ経緯を踏まえ」ということから、より高次のCSRを求められ、それは株主価値を棄損することになりかねない。

ゆうちょ銀行が、一般の民間金融機関と同じように、マーケットの評価を受けるものだけを行えばよいのか、それともマーケットでは正当に評価されないもの（外部性や公共性をもつ事業）もしなければならないのであろうか。「官から民へ。民間ができることは民間で」という小泉構造改革のキャッチフレーズのもとで郵政事業の民営化は行われたが、国の事業は元来「市場の失敗」を補正するものであり、民営化法の中にある「社会・地域貢献基金」は、「郵政民営化による市場の失敗」を補う工夫のひとつである。社会・地域貢献基金（最大2兆円まで可能）の積立原資は、ゆうちょ銀行・かんぽ生保の株式の配当収入と売却益、預金保険料相当額納付金などであるが、これらは移行期間中に発生する原資であり、2017年10月以降についての取り決めはない。

おわりに

「郵政民営化の進捗状況（暫定版）」には「ゆうちょ銀行の経営状況とサービスの

維持・向上」という項目があり、その中で、ユニバーサルサービスに関して、「ゆうちょ銀行については、移行期間中に日本郵政がその保有する同行の全株式を処分し、他の民間金融機関と同一の条件の下で、自由な経営を行わせることとしている。したがって、ゆうちょ銀行に他の民間金融機関にはない義務を特別に課すことは不相当であり、金融サービスについてはユニバーサルサービスの提供を義務付けていない。ただし、ゆうちょ銀行の円滑な業務運営や健全性を確保する観点から、移行期間をカバーする長期・安定的な代理店契約があることがみなし免許の条件とされている。」と記述されている。

「ゆうちょ銀行に他の民間金融機関にはない義務を特別に課すことは不相当であり、金融サービスについてはユニバーサルサービスの提供を義務付けていない。」という記述は議論のある問題であり、「郵政民営化法案に関する合意」（2005年4月27日）「衆議院における郵政民営化関連法案の修正」（2005年6月28日）「参議院における『附帯決議』」（2005年10月14日）で議論になったのはゆうちょ銀行・かんぽ生保の金融サービスのユニバーサルサービスの確保である。

本稿のテーマは「郵便貯金銀行は地域金融市場を混乱させるのか」であるが、ゆうちょ銀行の店舗網は実質都市型であることが明らかになった。そのゆうちょ銀行がユニバーサルサービスの大義で地域金融市場で活動することについて、次の1点だけ指摘しておきたい。

2008年10月31日、米国連邦準備制度理事会（FRB）のバーナンキ議長は、米国の住宅金融について講演し、住宅2公社救済法では、株式会社が公共目的の実現を担うという利益相反の問題が未解決であると指摘している。「組織形態の見直しは有益」と強調し、完全民営化や実質国有化、住宅ローン担保証券を保証する政府公社の設立などの選択肢を挙げている。

バーナンキ議長の指摘はゆうちょ銀行のユニバーサルサービス問題を検討する際の金言である。ゆうちょ銀行は株式上場を目指しているが、ユニバーサルサービスといった公共目的は株主の利益を損ないかねない。株主価値最大化のためにはユニバーサルサービスを行う必要はまったくないが、滝川[2004]は金融サービスのユニバーサルサービスは必要であり、そのためには公社形態が最適の組織形態であるとして「あえて『郵政民営化』に反対する」という議論を行っている。ここにいたっては、この種のユニバーサルサービス問題を株式上場前に解決しておかねばならないと思う。

#### 補論1 日本郵政グループの企業価値創造と株式上場

「あたらしいふつうをつくる」というスローガンのもと、JP日本郵政グループが2007年10月1日に誕生した。郵政事業の民営化が完成するのは17年10月の

予定であるが、「郵政民営化」の核心は、日本郵政グループが株式公開を行い、そのコーポレートガバナンスの担い手が国から民間株主へ変わることである。

日本郵政グループという組織をうまく運営するためには、インセンティブ（動機づけ）とコーディネーション（調和）の2つが必要である。日本郵政公社時代、郵便・郵貯・簡保の郵政三事業は、コーディネーションについては、文字通りの一体経営の形でうまくなされていたが、インセンティブについては、「頑張っても、頑張らなくても給料は同じ」という“お役所ルール”のために働かなかった。また、郵政公社は、規制や「官は民の補完に徹せよ」という民間企業からの要求で、事業革新を行おうとしなかった。

民営化は、郵政三事業を郵便・郵便貯金・郵便保険・郵便局の4事業に再編成し、日本郵政（持ち株会社）の傘下に4事業子会社を置く形をとっていて、コーディネーションについては、分社化によって生まれた「縦割り」体質（例えば、一人の職員が他社の業務を兼ねることができない）のために、4事業の連携がうまく行われていない。

日本郵政グループの発行済み株式は現在のところ国が100%保有しているが、日本郵政（持ち株会社）、ゆうちょ銀行、かんぽ生保は2010年度中の株式上場を目指し、株式公開できるように企業価値の向上を急いでいる。

株式を上場すれば、日本郵政グループはマーケットの評価を受けるようになり、株主価値（企業価値）を高めるインセンティブを持たざるを得なくなる。インセンティブは、「頑張れば経営者報酬は上がるが、努力しないと株主から解雇される。頑張れば被雇用者報酬は増えるが、怠けていると経営者から解雇される」という形で働くようになる。

郵便局会社・郵便会社は、移行期間終了後も「国（1/3以上の株式保有）－日本郵政会社（100%の株式保有）－郵便局会社・郵便事業会社」という仕組みで、上場企業になる日本郵政と同様に、その連結決算対象企業として、マーケットの評価を受けることになる。したがって、日本郵政グループ全体が企業価値の向上に努めなくてはならなくなる。

ファイナンス論を活用した経営戦略のフレームワークに、マッキンゼー社によって開発された「ペンタゴン・フレームワーク」があり、ここでは次の5つの企業価値が定義されている。

#### ① 現在の市場価値（ $V_1$ ）

$$\begin{aligned} V_1 &= \text{他人資本} + \text{株主資本の時価総額} \\ &= \text{負債} + \text{株式の時価} \times \text{発行済み株式総数} \end{aligned}$$

$V_1 = \text{事業価値 (事業用資産の市場価値)} + \text{非事業価値 (非事業用資産の市場価値)}$

② 現状維持価値 ( $V_2$ ) : 現在の認識ギャップ

「現在の認識ギャップ」 = 現在の市場価値 ( $V_1$ ) - 現状維持価値 ( $V_2$ )

③ 内部的潜在価値 ( $V_3$ ) : 各事業部による事業戦略の構築や業務の改善

内部的潜在価値 ( $V_3$ ) = 現状維持価値 ( $V_2$ ) + 事業戦略の価値 ( $v_3$ )

④ 外部的潜在価値 ( $V_4$ ) : 本社・持ち株会社による売却・買収

外部的潜在価値 ( $V_4$ ) = 内部的潜在価値 ( $V_3$ ) + 売却・買収の価値 ( $v_4$ )

⑤ 最適リストラ価値 ( $V_5$ ) : バランスシートの活性化

最適リストラ価値 ( $V_5$ ) = 外部的潜在価値 ( $V_4$ )

+ バランスシートの活性化価値 ( $v_5$ )

以下、同フレームワークを用いれば、日本郵政グループの07年10月以降の企業価値の創造を次のように整理することができる。

(1) 4つの事業子会社による事業戦略の構築や業務の改善 : 事業戦略の価値の創造

生産性向上などの効率化 (勧奨退職)、郵便局での新規物販の拡大 (独自企画のCD、独自ブランドの文房具)、採算改善のための一部のサービス廃止・値上げ (国債の現金による購入・売却の廃止、電信為替の廃止、定額小為替の発行手数料の引き上げ)、証券化商品への投資や協調融資 (新日鉄へのシンジケートローン)、かんぽ生命保険料の集金業務の原則廃止と新たな保険獲得の営業、外貨預金の取り扱い、クレジットカードの独自発行、クレジットカードローン、移動郵便局、自動車保険の販売、スルガ銀行との提携 (独身女性・個人事業者などを対象にした住宅ローンの取り次ぎ)、日本通運との提携、ローソンとの包括提携 (共同店舗、ローソンの郵便局への商品供給)、全銀システム (全国銀行データ通信システム) への接続 (民間金融機関との振込・送金)、三菱UFJニコスとの提携 (簡保およびかんぽ生命保険料の口座引き落とし)、日本生命保険との提携 (金融商品の開発やシステム構築)。

(2) 日本郵政 (持ち株会社) による売却・買収 : 売却・買収の価値の創造

日本郵便通送へのTOB、運送子会社の設立。

(3) バランスシートの活性化 : バランスシートの活性化による価値の創造

不動産賃貸・開発 (大阪中央郵便局をJR西日本と共同再開発)。

補論2 ゆうちょ銀行の新規業務

補論2-1 ゆうちょ銀行における新規業務の認可

「郵便貯金銀行及び郵便保険会社の新規業務の調査審議に関する所見」 (07年12月20日) では、ゆうちょ銀行・かんぽ生保の新規業務を考える際の重要な視点として、次の2点が挙げられている。

① ゆうちょ銀行・かんぽ生保と関係業界の利害の調整ではなく利用者にもたらされる利便性の向上であること。

② 新規業務の実施に係る先後関係については「定型的業務から非定型的業務へ」「市場価格の存在する業務から相対で価格形成を行う業務へ」「ALMからみた緊要性の高い業務から低い業務へ」「コアコンピタンスとの関係が強い業務から弱い業務へ」という4つの準則に沿って検討されることが望ましいこと。

「郵政民営化の進捗状況（暫定版）」（2009年1月14日）では、「金融二社は、健全経営を確保していく観点から、現在の資産・負債構造（資産の大半が国債、負債の大半が定額貯金－引用者注）から生まれる莫大な金利リスクのコントロール手段を確保するとともに、金利リスクから市場リスク・信用リスクへ、リスク配分のリバランスを進めていくことが必要である」との基本的考え方が記述されているが、2007年12月19日、次の業務（運用対象の自由化）の実施が認可された。

① シンジケートローン（参加型）：08年1月実施

② 特別目的会社（SPC）への貸付

③ 公共債の売買

④ 信託受益権の売買：08年3月実施

⑤ 株式の売買等

⑥ 貸出債権の取得：08年2月実施

⑦ 貸出債権の譲渡

⑧ 金利スワップ取引：08年2月実施

⑨ 金利先物取引等

⑩ リバースレポ取引：08年6月実施

また、2008年4月18日、次の業務（他社商品仲介及び既存商品・サービスの見直し）の実施が認可された。

① クレジットカード業務：08年5月実施

② 変額個人年金保険等の生命保険募集業務：08年5月実施

① 住宅ローン等の媒介業務：08年5月実施

補論2-2 郵政民営化委員会の調査審議に対する意見表明

(1) 全国銀行協会

全国銀行協会は、ゆうちょ銀行の運用対象の自由化に関する、郵政民営化委員会の調査審議に対して、意見表明を行っている。全銀協の基本的な考え方は、ゆうちょ銀行は「これまで国営事業ゆえ経営の効率性に十分配慮してこなかった」や「内部管理等に多くの課題が存在する」などといった問題があるので、新規業務へ参入

する前に、まずは経営の抜本的な効率化と内部管理体制の整備を行わなければならない、そのうえで、「公正な競争条件が確保され民業圧迫を生じさせないこと」「ゆうちょ銀行の規模の再拡大に繋がらないこと」「利用者保護等の面で問題が生じないこと」等を総合的に検討して、個別業務ごとに新規参入の是非を判断しなければならないというものである。

ゆうちょ銀行の運用対象の自由化に関する、全銀協の主な主張点は次の通りである。

- ① ゆうちょ銀行は大量の国債を保有しているため、大きな金利リスクを抱えている。リスク対応力の向上のために、「金利スワップ取引、金利先物取引等」への新規参入を認めてもよい。ただし、リスクヘッジの有効性確保や市場の混乱回避の観点からは、規模の縮小が不可欠である。
- ② 完全民営化までの移行期間中のゆうちょ銀行は、政府出資を背景とした暗黙の政府保証の存在により資金調達面で優位性を有し、他の民間金融機関との間の公正な競争条件を確保できていないので、貸出業務を行うことは民業圧迫につながり、移行期間中は許容すべきではない。「ゆうちょ銀行が要望している特別目的会社への貸付（他の金融機関が当該会社に貸付を既に行っている場合または他の金融機関と同時に貸付を行う場合に限る）のほか、SPCや信託受益権等への投資を通じて実質的にクレジット資産を保有する場合なども、基本的に同様と考える。」
- ③ 「シンジケートローン（参加型）」は、ゆうちょ銀行がシ・ローン団参加金融機関の1つとして参加するものであるため、貸出条件等の設定に主体的に関わらないなどの意味において、一般の相対型貸出より市場への影響は相対的に小さいものの、「官業ゆえの特典に基づき肥大化した規模の縮小がなされず、他の民間金融機関を圧する巨大な資金力をもって大規模に市場に参入することとなれば、たとえ参加行という立場であっても、ローン案件の組成においてその条件設定に実質的に影響を及ぼし、市場の金利形成を歪め、あるいは競争条件の権衡が確保されないまま他の民間金融機関の参加機会を奪う懸念があるなど、他の貸出と同様の問題が生じ得る。また、参加型とはいえ、個別の案件において、ゆうちょ銀行が極めて大きなシェアを確保するような場合には、実質的に個別相対型の貸付と変わらなくなる懸念も生じる。」

## （2） 第二地方銀行協会

ゆうちょ銀行の運用対象の自由化に関する、第二地銀協の主張点は次の3点である。

- ① ゆうちょ銀行が巨大な資金力をもって新規業務に参入すると、市場の需給バランスが崩れ、適正な市場機能を歪めかねないので、まずは肥大化したバランスシートの規模を縮小することが不可欠である。また、ゆうちょ銀行から申請された個々の新規

業務の具体的な取引規模や地域が開示されていないので、予見可能性を欠くものとなっている。

② 利用者保護の徹底や金融システムの安定に資する観点から、その内部管理態勢の整備に最優先で取り組むべきである。特に、シンジケートローンおよび特別目的会社への貸付については、他の民間金融機関と同等の信用リスク等管理態勢の整備を行わなければならない。

③ 政府の関与が残る移行期間中は、ゆうちょ銀行は、信用力の面で一般の金融機関には見られない優位性があるので、公平な競争条件が確保されないまま、新規業務に参入することは、地域の金融秩序を混乱させ、地域経済にも深刻な影響を及ぼす。とりわけ、シンジケートローン等貸付業務については基本的に認め難い。

### 補論3 ゆうちょ銀行の組織のデザイン

「組織」には、一方の極に高度に中央集権化された組織があり、他方の極に中央からのコントロールがほとんどないような組織がある。「日本郵政公社」は中央集権化された組織形態であり、そこでは郵政三事業は“どんぶり勘定”で国によって経営されていた。「郵政民営化」により、2007年10月1日からは、郵便局窓口・郵便・郵便貯金・生命保険の郵政四事業のそれぞれは、純粋持株会社である日本郵政株式会社と、郵便局株式会社、郵便事業株式会社、株式会社ゆうちょ銀行（郵便貯金銀行）、株式会社かんぽ生命保険（郵便保険会社）の四事業子会社といった組織形態で経営されている。

Milgrom and Roberts[1992]は「組織形態は、効率性を求めて参加した人々によって選択された結果である」（訳書 p. 601）と論じ、組織形態それぞれには費用・便益があるはずであるが、郵政三事業一体経営・国営から郵政四事業分社化・民営化への変化によって、どのような費用・便益が生じているのであろうか。取引の内部管理費用と市場を通じた場合の取引費用との比較が日本郵政グループ内の境界を決定する。日本郵政グループ内の各事業相互間の取引には「移転価格」が用いられる。移転価格はグループ内部の取引によって受け払いするものであるもので、事業および各事業の業績にとっては一大関心事である。設定を誤った移転価格はグループ全体の利益を損なう。事業および各事業の責任者に移転価格設定の自由を与えれば、インセンティブに柔軟に反応できる余地が与えられ、費用とサービスの管理に努める競争圧力が加えられる。

#### 補論3-1 日本郵政公社 vs. 日本郵政グループ

「日本郵政公社 vs. 日本郵政グループ」を組織論の観点から検討しよう。「日本郵政公社」は中央集権化された組織であり、そこでは郵政三事業にかかわる決定を直接管理できるように、公社のトップとそのスタッフはつねに十分な情報を得ている必要があった。組織論の観点からの、郵政民営化賛成論者は次のように論じるであろう。第1に本部のメンバーが事業に対する適切な決定にかかわろうとしても、どの事業についても十分な情報を持っているとは言えない。第2にたとえすべての関連情報が速やかに、かつ正確に本部に伝えられたとしても、事業はあまりにも広範かつ多様であるので、事業の量と複雑性は本部の意思決定者の手に負えないものである。

「日本郵政グループ」はあたかも事業部制をとっているようなものであり、日本郵政グループのような大組織では、各事業子会社に対して権限委譲が行われている。組織図の上では、すべての運営が持株会社に集中していたとしても、下されるべき決定の数が処理能力を凌駕しているので、結果として多くの決定は各事業子会社で行われる。現場の情報（1次情報）を得る者によって下される決定が、全体としてコーディネートされ、かつ適切なインセンティブによって誘導されるようなメカニズムをデザインしなければならない。日本郵政グループの組織形態は、意思決定権を事業の実状をよく知る者に与えるという分権的意思決定の必要性和、規模の経済を活かすために計画間の連携を図る必要性和とのバランスを考えて生み出されたものである。

### 補論3-2 サービスによる分割と地域による分割

事業体を効率的にデザインするためには、第1に事業および各事業を明確に規定し、必要な情報が報告されるような体系が出来上がり、コーディネーションが機能するように、事業、各事業と本部とに活動を配分しなければならない。第2に適切な行動が促されるように、情報、決定、評価、そして報酬の体系を構築しなければならない。第3に費用と便益を考慮して、事業体が携わる活動範囲を選択しなければならない。

事業の区分には、一般に「サービス別」「技術別」「地域別」の3つがある。事業の総数と事業間の線引きの決定および、区分された各事業の総数と区分された各事業間の線引きの決定は、組織の機能や活動をコーディネートするうえでの成否を大きく左右する。

事業間および各事業間でのコーディネーションを避けるには、事業および各事業が自己完結的になっていけば理想的であるが、問題は、管理可能な程度の規模と、自己完結性が相容れないことである。事業および各事業の分割を粗くすれば、事業および各事業間の相互作用は少なくなり、コーディネーションの必要も最小限になる。しかし、大きすぎる事業および各事業は大規模組織が抱えるのと同じ問題に逢着する。

つまり、必要な情報を獲得できず、獲得できたとしてもすべての問題を処理するには時間が足らず、事業および各事業の貢献度を測定して業績を評価するのが非常に困難となる。

事業および各事業を自己完結的にできなければ、それらを比較的小規模に維持したまま、コーディネーションの必要が認められるような事業および各事業をグループ化する必要がある。課題は、コーディネーション問題を軽減するため、生じる問題ができるだけ下位のレベルで扱えるような構造をデザインすることにある。決定を迫られるレベルが上位であるほど、意思決定に時間がかかり、情報伝達費用が大きくなる。また、事業および各事業が利益擁護のため、ヒエラルキー中の各レベルに対して影響を及ぼそうとするインフルエンス・コストも大きくなる。しかし、さまざまな規模の経済の存在を考えれば、必ずしもすべての活動を事業および各事業レベルに下ろすべきではない。

分権化は末端情報の活用を可能にするが、意思決定が本部の知らない情報に基づくという事実は、モラル・ハザード問題を生むので、インセンティブ制度の導入が必要になる。意思決定の権限の移譲と、結果に対する責任の割り当てとは、互いに補完的である。

事業をどのように区分しようとも、問題が発生する領域と事業分割との間にくいちがいが生じるのは避けられない。郵政民営化は現状のところ郵便局窓口・郵便・郵便貯金・生命保険の郵政四事業のサービスによる事業分割である。郵政事業の地域分割は日本郵政グループに委ねられている。

#### <参考文献>

金融庁「株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険における新規業務の認可について」2007年12月19日。

品田雄志「『ゆうちょ銀行』民営化後の業務概要と地域金融機関における預金への影響」『金融調査情報』（信金中央金庫総合研究所）18-11、2007年1月10日。

品田雄志「民営化後の郵便局およびゆうちょ銀行の店舗について―数では民間金融機関を圧倒、質には疑問も残る―」『金融調査情報』（信金中央金庫総合研究所）19-1、2007年4月18日。

全国銀行協会「『ゆうちょ銀行の運用対象の自由化に関する郵政民営化委員会の調査

審議』に向けた意見」 2007年10月22日。

高橋洋一「プラクティカル国債管理政策－郵政民営化と統合的な国債管理政策－」『フィナンシャル・レビュー』2004年第4号（通巻第73号）2004年9月、pp.190-208。滝川好夫「なぜ地域金融機関は地域貢献活動は行うのか」『神戸大学研究年報』51、2004年。

滝川好夫『あえて「郵政民営化」に反対する』日本評論社、2004年3月。

滝川好夫『郵政民営化の金融社会学』日本評論社、2006年1月。

滝川好夫『どうなる「ゆうちょ銀行」「かんぽ生保」』日本評論社、2007年9月。

滝川好夫「郵便局は地域に残るか」『都市問題』（東京市政調査会）第98巻第12号、2007年11月。

滝川好夫「郵便局網の維持がゆうちょ銀行の生命線」『週刊エコノミスト』（毎日新聞社）2008年4月1日。

滝川好夫「郵政民営化とゆうちょ銀行の日本の金融システムにおける位置付け」ゆうちょ財団インターネット研究会、2008年（a）。

滝川好夫「兵庫県の金融情勢と地域金融：リレバンと道德金融」『経済学研究年報（神戸大学）』55、2008年（b）。

滝川好夫『資本主義はどこへ行くのか 新しい経済学の提唱』PHP研究所、2009年。武井孝介「民営化後の郵政事業と国民生活」『生活の中の地図帳』2008年1月。

多胡秀人・長濱裕士『地域金融機関はなぜ強くなれないか－第2次リレバンと経営改革・営業態勢の再構築』中央経済社、2006年8月。

田尻嗣夫「新たなリスク対応急務：分割・民営後の日本郵政グループ」『日本経済新聞（経済教室）』2007年10月23日。

第二地方銀行協会「ゆうちょ銀行の運用対象の自由化に関する認可申請に対する意見」2007年10月29日。

日本経済新聞社「ノルマ頼み 年賀状不発：点検 日本郵政（上）」『日本経済新聞社』2008年2月13日。

日本経済新聞社「民間の競争意識に火：点検 日本郵政（中）」2008年2月14日。

日本経済新聞社「『チーム西川』の威光：点検 日本郵政（下）」2008年2月16日。日本経済新聞「なお消えぬ官の名残：郵政民営化1年後の虚実（上）」2008年9月12日。

日本経済新聞「意識改革、戸惑いも：郵政民営化1年後の虚実（下）」2008年9

月13日。

日本郵政株式会社「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の骨格」2006年7月。

日本郵政株式会社「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」2007年4月。

丹羽由夏「郵政民営化の進捗」『農林金融』2006年10月。

湊一郎「見えてきた郵政民営化の姿」『共済総研レポート』2007年12月。

渡部喜智「郵政民営化後の『実施計画』の内容について」『農林金融』2007年6月。

渡部喜智「民営化『ゆうちょ銀行』の経営展開を考える」『金融市場』（農林中金総合研究所）7月号、2007年7月。

渡部喜智「動き出した民営郵貯と地域金融サービスへの影響」『調査と情報』（農林中金総合研究所）、2007年11月。

渡部喜智「民営化半年を経た『ゆうちょ銀行』の現状」『金融市場』（農林中金総合研究所）、2008年5月。

郵政民営化委員会「郵政民営化の進捗状況（暫定版）」2009年1月14日。