

ドイツ郵貯民営化とポストバンクのバンキング戦略

—ドイツ金融システムにおける位置付け—

黒川洋行

要 旨

ドイツの郵便貯金事業民営化については、1990年の連邦郵便の再編を経て1995年からポストバンクが株式会社としてスタートした。そして、ポストバンクは1999年にドイツポスト株式会社によって買収され、その子会社となっている。

民営化に際しては、企業の収益性の追求との関連で、過疎地における郵便局の統廃合が問題となる。この点に関し、ドイツでは、「郵政ユニバーサルサービス令」によって、郵便局の数的設置基準が明確化されている。

ポストバンクは、1999年以降、積極的なM&A戦略を展開し、めざましい企業成長をみせている。ただし、ポストバンクの資産規模は国内第16位であり、同行の資産のうち、連邦および州政府など公的部門に対する債権は合計しても約300億ユーロ（およそ3兆8,000万円相当）にとどまる。したがって、ポストバンクが連邦および州レベルにおける公債管理政策等に与える影響力は、日本の郵政公社と比較しても非常に小さい。

むしろ、ドイツの金融システムにおいては、公法上の銀行すなわち貯蓄銀行グループや信用協同組合グループが、連邦および州・地方自治体のハウスバンクとして機能し、それらの公的金融に対して大きな影響力をもっている。

ポストバンクは、確かに民営化後の明確な企業戦略に基づいて一民間銀行として企業価値を高めることに成功しているが、金融システムにおける位置付けは、日本の郵貯のシステムとは大きく異なるといわざるをえず、地方自治のファイナンスに対する大きな影響力、また国民的な貯蓄機関という観点からみても、むしろ貯蓄銀行グループや信用協同組合グループが日本の郵貯システムのもつ機能に近いとみることが可能である。

目 次

はじめに

I. ドイツ郵政事業民営化のプロセス

1. 第一次郵政事業改革
2. 第二次郵政事業改革
3. ドイツポスト株式の段階的市場売却
4. 郵政再編法改正法案の可決
5. 段階的な民営化の要因
6. ポストバンクの子会社化

II. 郵政民営化にともなう郵便局の削減

1. 郵政ユニバーサルサービス令による郵便局設置基準
2. ポストバンク支店の削減状況
3. 地域別にみたポストバンク支店の展開

III. ポストバンクのバンキング戦略

1. ユニバーサルバンクとしての位置付け
2. ポストバンクのバンキング戦略

3. リテールバンキング

4. M&Aによるビジネスの拡大

5. トランザクション・バンキング

IV. 民営化後のポストバンクの企業業績

1. 総資産規模
2. ポストバンクの利益成長トレンド
3. 国内最大の支店ネットワーク
4. 新型勘定システムの開発と運用

V. ドイツ金融システムにおけるポストバンクの

位置付け

1. 間接金融の優位性
2. 地方財政における公法上の銀行の重要性
3. ポストバンクの公的金融に対する位置
4. 貯蓄銀行や信用協同組合の金融仲介機能

VI. 結語

参考文献

はじめに

ドイツにおいては、郵政3事業はすでに1995年に民営化されており、当時公的企業体であったドイツ連邦郵便ポストバンクは、ドイツ・ポストバンク株式会社として新たなスタートを切った。そして、2004年6月にはついに株式を上場するに至っている。ポストバンクの企業成長は、特に2000年以後に目覚ましい拡大トレンドをみせており、2003年の税引き前利益は対前年比+24.5%、2004年についても同+25.6%の大幅な拡大をみせていることが注目される。

ドイツ郵政民営化プロセスに並行し、ヨーロッパにおいては金融グローバリゼーションの波が押し寄せた。またEU域内の単一通貨ユーロの導入などによって、ヨーロッパの金融・証券市場も大きな構造変化を受け、その結果、ヨーロッパでも金融機関の競争激化がもたらさ

れている。

そこで、本稿の目的は、まずドイツの郵便貯金事業の民営化プロセスを点検した上で、ヨーロッパの金融・証券市場を取り巻く大きな環境変化のなかにあって急成長を続けるポストバンクが、いかなる企業戦略に基づいて行動しているのかを検証し、ポストバンクがドイツの金融システムにおいていかなる位置付けをもつのかを分析することにある。

I. ドイツ郵政事業民営化のプロセス

1. 第一次郵政事業改革

ドイツの最高法規たる基本法は、旧規定では、郵便制度に関する法的な枠組みとして次の2項目を定めていた。第一に、同法第73条第7は、連邦が郵便および電信制度 (Post-und

Fernmeldewesen) に関する一元的な立法管轄権を有する旨規定している。この郵便制度 (Postwesen) には、伝統的にドイツ連邦郵便が行ってきた郵便振替、郵便貯金も含まれる¹⁾。

第二に、同法第87条1項1は、ドイツ連邦郵便 (Deutsche Bundespost) が連邦独自の行政組織によって設置されることを規定していた。つまり、郵便事業については、連邦の行政の構成要素であり、国家事業であることが明文化されていた。この基本原則は、最終的に1994年8月30日の法改正で変更され、株式会社による民営化への道が開かれることになる。

ポストバンク民営化の端緒は、1989年のいわゆる「郵政構造法」(Poststrukturgesetz) の施行による第一次郵政事業改革にさかのぼる。これにより、郵政事業について国家の主権的な領域に属する業務と企業的な業務との区別が明確にされ、1990年1月より国営事業であるドイツ連邦郵便が、郵便・郵貯・テレコムという3つの業態別に公的企業体として再編されるという大きな組織変更がなされた。そして、国家主権的な領域に対しては、ドイツ連邦ポスト・テレコム省が管轄することとなった²⁾。ただし、この第一次改革では、テレコム分野で一部国家独占と競争分野の区別がなされたものの、郵便制度法第2条で規定される郵政事業の国家独占については変更されなかった³⁾。

第一次郵政改革に際し、公的企業体たるドイツ連邦郵便に対する規制・監督については、上述の連邦ポスト・テレコム省が管轄することとなっている⁴⁾。ところが、同省は、同時にドイツ連邦郵便の財産所有者となっていた。

この機能の重複には問題点があることは以前から議論されていた。たとえば、ドイツ連邦郵便が仮に郵便料金の引き上げを行いたい場合に

は、規制当局としては一定の政策的判断から申請を拒否しなければならないこともあるだろう。すると、それが自らが所有する連邦郵便の利益を損ねる結果となるといった利益相反を引き起こすこともあり得るからである。民営化によって所有権が連邦から離れることになれば、この利益相反が回避されることになる。

他方、郵便市場の規制・監督とは別に、株式会社化された当初の株主は連邦となるため、連邦の出資および所有株式の市場売却等に関する政策については、連邦財務省の管轄下におかれている。

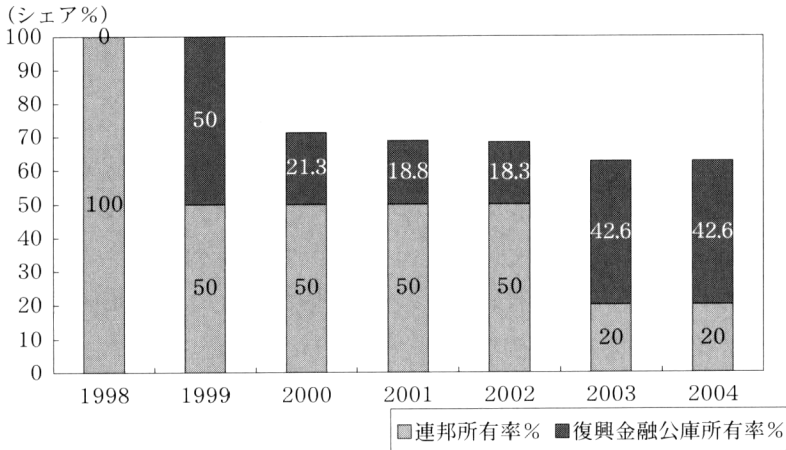
2. 第二次郵政事業改革

1994年から1995年にかけての第二次郵政事業改革では上述の基本法第87条1項1の改正と第143条b第1項が追加⁵⁾され、いわゆる「郵政再編法」(Postumwandlungsgesetz) が制定された。この結果、すでに業態別に再編されていたドイツ連邦郵便が3つの株式会社形態に変更されることになった。すなわち、ドイツ連邦郵便ポストサービスがドイツポスト株式会社 (Deutsche Post AG) に、ドイツ連邦郵便ポストバンクがドイツ・ポストバンク株式会社 (Deutsche Postbank AG) に、ドイツ連邦郵便テレコムがドイツ・テレコム株式会社 (Deutsche Telekom AG) にそれぞれ株式会社化されたのである。

民間企業への変更にとまなう郵政公務員の身分保障に関しては、民営化以前に採用された郵政公務員の場合には、希望すれば民間企業社員ではなく公務員の身分を継続できることとなった。

なお、3つの株式会社の設立と同時に、連邦政府の組織である連邦ポスト・テレコム庁

図表1 ドイツポスト AG の株式所有関係 (2004年11月現在)



(出所) ドイツ連邦財務省資料より作成

(BansPT : Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost, Bonn) が別途設立され、連邦が当面所有する同社株式に関する権利義務関係や、郵政公務員の年金・福利厚生・健康保険業務などの処理などを受け持つことになった。同局は公法上の機関であり連邦財務省による監督下に置かれている。

3. ドイツポスト株式の段階的市場売却

ドイツポストが1995年に株式会社化されて以来、当初はドイツ連邦政府が同社株式の100%を所有していた。このドイツポスト株式は、2000年11月20日にはじめて株式市場に上場されている。上場直前の1999年12月には、あらかじめ連邦がドイツポストの株式資本50%から1株を引いた株式を政府系金融機関である復興金融公庫 (KfW)⁶⁾に譲渡している。そして、この株式上場に際しては、連邦および復興金融公庫が、復興金融公庫が所有していた株式から、ドイツポストの株式全体の約29%にあたる株式をIPO方式⁷⁾により株式市場に新規上場し66億ユーロの資金調達を行っている⁸⁾。(図表1参

照) なお、このときドイツポスト株の一定部分は海外投資家に対しても売却されている。この株式上場は、1996年のドイツ・テレコム⁹⁾の株式上場(約100億ユーロの調達額)以来の大型上場となった。

4. 郵政再編法改正法案の可決

2001年7月には、連邦財務省が提出した郵政再編法改正法案が可決され、これが2002年から施行された結果、郵政事業の完全な民営化にむけての法的な枠組みが整備されたといえる。上述の1995年の法律では、連邦政府が最低5年間にはドイツポスト株式の過半数を保有しなければならない旨の規定があったため、実際、ドイツ連邦政府は2001年7月時点でドイツポストの株式の約69%を所有していた。

この改正法によって、ドイツ連邦政府はもはや過半数の株式をみずから所有する義務がなくなり、かわって、すでに民間企業として一定の経営実績を積み上げていたドイツポストに売却することが法的に可能となったのである。

そして、2003年11月になると、連邦政府は、追加的にドイツポスト株式の30%を復興金融公

庫に売却した。そして、復興金融公庫は全体の約5.7%にあたる株式を機関投資家に売却している⁹⁾。これらの一連の動きの結果、連邦所有の株式シェアは全体の20%にまで低下し、開発復興銀行の所有シェアは42.6%になった。

2004年11月には、復興金融公庫は、さらに全体の約6.6%のシェアに相当する株式を市場に放出した。また、2005年に入ると、連邦は追加的に全体の約13%のシェアに相当する株式を復興金融公庫に売却している。

その結果、2005年1月現在では、ドイツポストの株式所有は、連邦保有が7.3%、復興金融公庫保有が48.8%、株式市場売却分が43.9%というシェアになっている。連邦と復興金融公庫の両者を合計すると56.1%であり、現在までのところ、まだ公的な株式所有が過半数を上回っているため、完全な民営民有にはなっていない。

5. 段階的な民営化の要因

こうした段階的民営化は、ドイツポストが有する信書など一部に留保された郵便事業における独占権¹⁰⁾と無関係ではないことが指摘できる。ドイツポストが一部独占権を保持したまま、完全に民営化することには競争政策上問題がある。2002年の郵便法改正によってドイツポストがユニバーサルサービスを実施しなければならないことが明確に規定された。すなわち、事業体が少なくとも独占権を与えられている限りはユニバーサルサービスを維持する義務も負うことが明確にされたのである。

欧州委員会は、EU域内における郵便事業の段階的な自由化を推進しようとしており、2009年の完全自由化をめざしている。ドイツポストがもつ独占権については、EU域内の競争政策

との調和の下で将来的に解消され自由化される見込みであるが、ドイツポスト株式の民間への完全な売却については、政策上の観点から郵便の独占権の放棄とのタイミングをあわせる必要があるものと考えられる。

第二の要因として、民営化に伴う公務員の身分保障問題に対する財政的な側面があげられる。すなわち、連邦は民営化後も一定期間は株式の多くの割合を所有するから、株式の配当などの果実を得ることができる。連邦は、公務員の身分のまま勤務するドイツポスト職員の年金財源などにあてるため、こうした郵政公務員の年金などを管轄する連邦ポスト・テレコム庁(BansPT)に対して、民営化プロセスの果実、すなわち株式配当などを拠出することが取り決められているためである¹¹⁾。

第三の要因として、仮に一度に株式を放出することが法的に可能であっても、それが株式市場の需給関係を悪化させ、市場心理にマイナスの影響を与えるリスクも考えられる。そのため、株式の段階的な市場売却が常に考慮されるであろう。

6. ポストバンクの子会社化

1995年のポストバンク株式会社の設立から、当初は連邦が同社株式の100%を所有していた。そして、連邦は1999年1月に所有する株式100%（8億マルク相当）をドイツポスト株式会社に売却し、ポストバンクに対する所有権を完全に放棄している。これは、ドイツポスト側から見れば、ポストバンク株式会社を買収し、子会社化したことになる。

上述のとおり、ドイツポストとポストバンクは、2つの独立した株式会社として発足したが、もともと郵便と郵貯は同じ郵便局のなかに

窓口が併設されていたので、別会社として発足した当初は窓口の賃貸料や職員の仕事の分担問題などの調整が必要であった。しかし、こうした実務的な調整問題に関する経営合意が難航した。この背景には、ドイツポストはユニバーサルサービスの義務を負っているが、ポストバンクは不採算店舗から撤退して郵便局への委託手数料を削減したいといった利益対立があったとされる¹²⁾。しかし、1997年には両者の間で協力契約が結ばれ、結局、1999年にドイツポストがポストバンクの株式を100%買収するというかたちにおさまったのである。

この子会社化により、ポストバンクはグローバル・プレーヤーとなりつつあるドイツポスト¹³⁾のロジスティクス決済などを含めたメインバンク (Hausbank) としての機能がより明確になっている。1999年の100%の株式買収というプロセスによって、実質的には両社のグループ企業としての利害調整が容易となり、協力関係の促進によるシナジー効果が発揮しやすくなったとみるべきであろう¹⁴⁾。

2004年6月には、ポストバンク株式がついに上場され、ポストバンクの株式全体のうち約33%シェア相当が個人および機関投資家に対して市場で売却された。

II. 郵政民営化にともなう

郵便局の削減

1. 郵政ユニバーサルサービス令による郵便局設置基準

郵政事業民営化に際して重要な論点となっているのが、不採算的とみられがちな過疎地域における郵便局の統廃合をどうするのかという問

題である。経済合理性の観点だけで議論すれば、こうした不採算の店舗は廃止すべきとの議論につながるのであるが、他方で全国に広くあまねくユニバーサルサービスを維持すべきとの重要な価値も存在するのであり、慎重な検討が必要であることはいうまでもない。ここでは、すでに10年前に株式会社化されたドイツの郵政事業のケースについて点検することとしたい。

1994年の第2次郵政事業改革の法的枠組みにおいては、基本法第87条1項は、連邦は連邦法の規定により、郵便およびテレコム事業の分野において「全国あまねく適切かつ十分なサービス」を提供しなければならない旨規定し、同条2項は、1項におけるサービスは、特別財産たるドイツ連邦郵便由来の企業体、および他の民間サービス提供者によって実現される旨規定している。

すなわち、基本法は、郵政事業の民営化後も、事業体に対してユニバーサルサービスを義務付けているのである。もし、郵政3事業の民営化によって、合理化の名のもとに採算性の少ない店舗が次々に統廃合されるならば、ユニバーサルサービスの維持は困難なものとなるおそれがある。

この点に関し、ドイツにおいては、民営化にともなう過疎地における店舗の急激な減少に対する歯止めに関する法的措置として、「郵政ユニバーサルサービス令」(PUDLV : Post-Universaldienstleistungsverordnung) が1998年1月に発効している。同法令は、第1条でユニバーサルサービスの定義を明確にするとともに、第2条においては、信書のユニバーサルサービスを実現するため、詳細な質的基準が効力を有する旨規定がなされている。具体的に列挙された主な基準をまとめると次のとおりであ

る。

(1) 国内全体の郵便局数

ドイツ国内全体で、常設の郵便局ないし契約委託による郵便局を少なくとも1万2,000か所以上設置しなければならない。なお、この要求基準は2007年末までに実際の需要を考慮しつつ点検される。また、2007年末までに少なくとも5,000以上の常設の郵便局が企業としての自営業者¹⁵⁾により運営されなければならない。

(2) 地方自治体内における最低設置基準

- i) 住民人口が2,000人以上のすべての地方自治体 (Gemeinde) については、少なくとも1つの郵便局を設置しなければならない。
- ii) 住民人口が4,000人以上の地方自治体または国土計画上の中心的町村としての機能を有する地方自治体については、その隣接する地域において住民たちが1つの郵便局まで最大でも2,000メートルの距離で到達できることが原則的に保証されなければならない。
- iii) すべての郡 (Landkreis) においては、その面積80平方キロメートルにつき1つの郵便局が設置されていなければならない。そして他のすべての町村地区 (Orte) においては移動式の郵便サービスが提供されなければならない。これらの施設は、平日は毎日、需要に応じたかたちで営業されなければならない。

(3) 郵便投函ポストの設置基準

郵便投函ポストは、住民が隣接居住地を含め原則的に徒歩にして1,000メートル以内で到達

できるよう、十分な数を設置しなければならない。

なお、上記の基準のほか、たとえば、投函された郵便物については年間平均で少なくとも80%以上の信書が投函日の翌日に配達されなければならない、また、95%が翌々日までに配達されなければならないといった信書サービスの質的基準、小包や雑誌郵送の質的基準などについても具体的に定められている¹⁶⁾。

ドイツポスト株式会社は、支店網の展開計画などを立案していく上で、ユニバーサルサービスを維持するためのこの法令の法的拘束力を受けるのであり、経済合理性の基準だけで自由に行動する余地は法的に制限されている。

2. ポストバンク支店の削減状況

金融グローバル化の波のなかで、欧州の金融機関は、域内のみならず米国などの域外金融機関を含むメガ・コンペティションにさらされている。欧州におけるオーバーバンキングの問題は以前より指摘されているところであるが、M & Aなどにより銀行の統廃合は順次進んできている¹⁷⁾。ドイツについて具体的にみると、まず国内における金融機関の数については、2003年末時点でみると、対前年比-4.9%で2,466行となっている。1990年からの推移でみると、当時の4,719行から実に47.7%も減少してきたことになる。次に、支店数の推移であるが、1990年代から国内の銀行支店数もやはり減少トレンドを続けている。ポストバンクを含めたドイツ国内の支店総数は4万7,244で、1995年からの増減率は-30%で、対前年比でも-7.1%と急激な減少を示している (図表2参照)。

こうした一般的な金融機関の減少傾向のなかであって、ポストバンクは他の銀行グループを

図表2 ドイツ国内金融機関の店舗数の推移

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
大銀行	3,579	3,553	4,353	3,114	2,873	2,369	2,256	2,221
地方銀行等	3,423	3,238	2,405	3,681	3,567	3,194	2,849	2,861
外資系銀行	275	290	75	72	80	13	17	23
州銀行	436	428	430	655	638	604	553	571
貯蓄銀行	18,895	18,751	18,327	17,667	16,892	16,648	15,628	14,757
信用協同中央金庫	42	42	26	24	25	18	12	12
信用協同組合	16,977	16,762	16,139	15,793	15,206	14,436	13,776	13,127
その他銀行					126	148	113	74
抵当銀行	305	290	246	216	192	136	117	76
特殊課題銀行	79	77	36	21	18	19	19	31
民間住宅貯蓄金庫	2,797	2,738	2,298	2,331	2,833	2,873	2,027	2,025
公的住宅貯蓄金庫	915	897	874	854	844	821	816	797
貯蓄制度をもつ公共住宅建設企業	2	2	4	3	1	3	3	3
投資信託会社	9	13	12	11	11	15	15	21
証券預託・決済銀行	6	4	1	—	0	0	0	0
保証銀行	1	1	1	1	0	0	0	0
ポストバンクを除く総数	47,741	47,086	45,227	44,443	43,306	41,297	38,201	36,599
ポストバンク	18,922	16,100	14,702	14,103	13,629	12,792	12,667	10,645
総数	66,663	63,186	59,929	58,546	56,935	54,089	50,868	47,244

〔出所〕ドイツ全国銀行協会資料より作成した。

上回る削減率を示していることが特徴である。2002年から2003年にかけての1年間だけでも、ポストバンクは2,022支店を削減し対前年比-16.0%というドラスティックな支店削減を行っている。その結果、2003年にはポストバンクの支店数は約1万店舗にまで減少している（ドイツ全国銀行協会資料による）。1995年から2003年までの8年間でみた場合、ポストバンクの支店数削減率は実に約46%となっている。

民営化直後の1995年末でみると、ドイツ国内で許認可された金融機関は3,785行であり、支店総計は6万7,930支店であったが、そのうち、ポストバンクの支店ネットワークは1万9,706で、実に全体の約29%と大きなシェアをもっていた。しかし、こうしたドラスティックな削減ペースのために、ポストバンクがドイツ全体に占める支店数のシェアは2003年になると

約22.5%にまで低下している。それでも、依然としてポストバンクがドイツの銀行システムに占める支店ネットワーク・シェアが貯蓄銀行グループや信用協同組合グループに次いで大きいことは注目に値する¹⁸⁾。

3. 地域別にみたポストバンク支店の展開

上述のとおり、民営化以後のポストバンクの支店数は依然として減少トレンドを続けているが、地域別にみて削減状況に何らかの特徴があるのだろうか。

図表3は、ドイツ連邦各州別にみたポストバンク支店数を1999年と2003年で比較したものである。1999年から2003年までの4年間におけるポストバンク支店の削減率は、旧西独地域で-24.4%、旧東独地域で-24.8%であり、両地域

図表3 ドイツ連邦各州別にみたポストバンク支店数の削減状況

連邦各州の名称		ポストバンク支店数			全金融機関の支店数			人口(千人) 2003年9月末	1郵便局あ たり住民数	1銀行支店あ たり住民数
		1999年末	2003年末	削減率%	1999年末	2003年末	削減率%			
旧西独 地域	Baden-Wuerttemberg	1,999	1,541	-22.9	9,603	7,700	-19.8	10,692	6,938	1,736
	Bayern	2,363	1,784	-24.5	10,820	9,113	-15.8	12,404	6,953	1,692
	Berlin	167	166	-0.6	1,075	878	-18.3	3,391	20,428	4,763
	Bremen	52	51	-1.9	310	251	-19.0	663	13,000	3,315
	Hamburg	103	95	-7.8	726	590	-18.7	1,735	18,263	3,505
	Hessen	1,370	898	-34.5	5,468	4,079	-25.4	6,093	6,785	1,915
	Niedersachsen	1,545	1,165	-24.6	5,757	4,664	-19.0	7,994	6,862	2,285
	Nordrhein-Westfalen	1,912	1,633	-14.6	9,279	7,863	-15.3	18,079	11,071	2,902
	Rheinland-Pfalz	1,135	673	-40.7	4,073	3,001	-26.3	4,058	6,030	1,743
	Saarland	218	161	-26.1	918	764	-16.8	1,062	6,596	1,761
Schleswig-Holstein (旧西独地域小計)	451	382	-15.3	1,828	1,503	-17.8	2,821	7,385	2,517	
	11,315	8,549	-24.4	49,857	40,406	-19.0	68,992	8,070	2,166	
旧東独 地域	Mecklenburg-Vorpommern	341	250	-26.7	1,048	816	-22.1	2,574	10,296	4,548
	Brandenburg	509	409	-19.6	1,373	1,175	-14.4	1,735	4,242	2,265
	Sachsen-Anhalt	552	393	-28.8	1,711	1,354	-20.9	4,327	11,010	4,503
	Thuringen	551	393	-28.7	1,800	1,365	-24.2	2,528	6,433	2,601
	Sachsen	835	651	-22.0	2,757	2,128	-22.8	2,378	3,653	1,610
	(旧東独地域小計)	2,788	2,096	-24.8	8,689	6,838	-21.3	13,542	6,461	2,856
<総計>		14,103	10,645	-24.5	58,546	47,244	-19.3	82,534	7,753	2,255

〔出所〕ドイツ連邦銀行資料より作成

間での格差はほとんどない。

各州別にみると、ラインラント・プファルツ州で-40.7%と最も削減率が大きく、次いでヘッセン州で-34.5%と大きい。これとは対照的に、首都であるベルリン州で-0.6%、ブレーメン州で-1.9%、ハンブルク州で-7.8%となっており、これらの州ではあまり削減されていないことがわかる。一見すると、大都市ではあまり削減されていないので、大都市が優遇されているような印象を与えるが、1郵便局あたり住民数でみると、ベルリンでは約2万人、ハンブルクでは1万8,000人であり、ラインラント・プファルツの同約6,000人、ヘッセンの約6,700人と比較すると、圧倒的に多いことがわかる。ブレーメンやハンブルクはかつてのハンザ都市でありベルリンも首都であることが要因であろう。他方、ラインラント・プファルツおよびヘッセンにあっては、大幅な削減を行ってもなお、郵便局あたり住民数を他州と比較し

た場合に、全ドイツの平均値である7,753人をおよ下回っており、この意味では相対的に潤沢に郵便局が展開していることになる。

上述の考察からは、1郵便局あたり住民数が少ないほど削減率が大きいという傾向が看取され、このため各州間の格差が是正される方向で削減が進んでいるようにみられる。

Ⅲ. ポストバンクのバンキング戦略

1. ユニバーサルバンクとしての位置付け

第2次郵政事業改革に際し、1994年に定められたポストバンク定款(Satzung der Deutschen Postbank AG)第2条1項によれば、ポストバンクは、ドイツ信用制度法第1条1項の1に定める金融機関(Kreditinstitut)であり、

すべての種類の銀行業務を行うものとされている。したがって、民営化後のポストバンクはユニバーサルバンクとして位置付けられている。ユニバーサルバンクは、預金業務などのほかに証券業務も兼営できることが特徴である。このユニバーサルバンクは、大きく分けると、3つのグループに分類される。すなわち、①信用銀行 (Kreditbanken)、②貯蓄銀行グループ (Sparkassen)、③信用協同組合グループ (Kreditgenossenschaften) である。

信用銀行には、従来、大銀行 (Grossbanken)、地方銀行、外国銀行支店が該当していたが、1999年からはプライベートバンクおよび特殊課題銀行もこれに含まれることになった。ポストバンクについてもこのカテゴリーに分類されている。なお、大銀行としては、現在のところ、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行、バイエリッシェヒポ・フェラインス銀行の4つがある。

2. ポストバンクのバンキング戦略

ポストバンクのバンキング戦略は、①リテールバンキング、②トランザクションバンキング、③金融市場戦略という3つの大きな柱から構成されている。

なかでも、リテールバンキングの基盤強化が基本戦略として位置付けられている。ポストバンクのリテールバンキング戦略は、振替銀行 (Girobank)、貯蓄銀行 (Sparbank)、預金業務 (Einlagengeschäft) のすべての業務について、リテールバンク部門で国内第1位の金融機関をめざすことにある。

金融市場戦略については、ポストバンクは、安定した資金運用先としてトレジャリー市場でのプレゼンスの拡大を意図している。なかでも

長期債券投資を重視している。

3. リテールバンキング

リテールバンキング戦略を推進している最大の柱は、2000年にサービスを開始した無料振替口座 (Das Kostenlose Girokonto) である¹⁹⁾。この口座の新規開設数は、2003年で約50万4,000件で対前年比+9.8%程度の高い伸び率であった。この無料振替口座が新規個人顧客獲得に最大の貢献をしているとみられる。

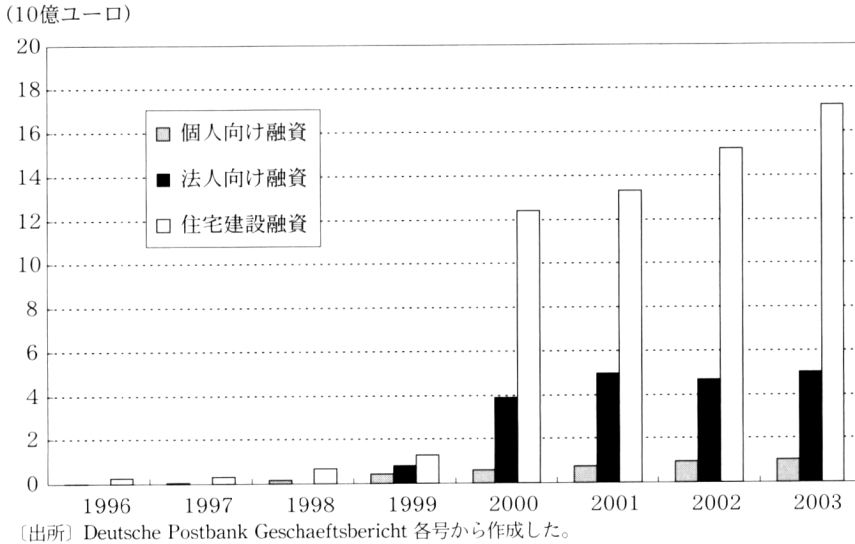
法人顧客数が比較的安定的に推移しているなかで、新規個人顧客の伸び方は著しく、そのため新規顧客総数は2000年から2003年にかけて対前年比増加率の平均値で約31%と高い。こうした口座開設などによる新規顧客数の拡大は、いわゆるクロス・セリングによる営業、すなわち1人の顧客に対して、ポストバンクが提供する複数の金融商品・サービスを利用してもらうための営業活動の基本となるため重視されている。

預金業務については、ポストバンクは、他の銀行と一線を画するものとして、貯金通帳預金 (Sparbuch)²⁰⁾に継続的に力を注いでいる。たとえば、DAX 貯金通帳預金 (DAX-Sparbuch) という比較的預金利率が高く設定された金融商品をはじめ多くの金融商品を提供している。貸出業務では、個人および法人向け不動産融資事業が軸をなしているが、個人向け無担保ローンも行っており、最大返却期間6年で貸出利率が約10%程度に設定されている由である²¹⁾。

4. M&Aによるビジネスの拡大

資産運用面をみると、ポストバンクは個人向け貸出だけでなく法人向けの貸出にも力を入れている。1995年に法人向け営業許可を受けて以

図表4 ポストバンクの部門別貸出の推移



来、徐々に法人向けビジネスを開始してはいたが、大きくトレンドが変わったのは2000年である。

すなわち、ポストバンクは積極的なM&A戦略により、2000年1月に連邦所有のDSL銀行²²⁾の株式を買収し、同行がもっていた法人向け不動産融資ビジネスや債券発行による資金調達でのノウハウと人材を確保し、主に法人向け不動産融資事業の大幅な拡大に成功しているのである。

ポストバンク年次報告書によれば、このDSL買収時のポストバンクの不動産融資の貸出残高は約30億マルクにすぎなかったが、買収によって、ポストバンクはDSLがもっていた約200億マルクにのぼる不動産融資の貸出残高をそのまま手中におさめ、住宅ローン事業の拡大に成功している²³⁾。ユーロ建ての決算書ベースでみると、1999年末時点の不動産融資の貸出残高は12億7,000万ユーロであったが、2000年末時点では124億2,000万ユーロと、一挙に100億ユーロ以上も拡大している。このDSL銀行

のM&Aによって、ポストバンクは貸出業務における不動産融資の比重を一気に引き上げており、2001年以降も拡大基調を続けている(図表4参照)。

DSL銀行は、買収直前の1999年末時点で総資産規模1,681億3,500万マルクでドイツ国内第17位の位置を占めていたのに対し、当時のポストバンクは、総資産規模1,172億9,000万マルクで国内第24位と劣後していたのである²⁴⁾。自行よりも大きい銀行を買収するという大胆なM&A戦略によって、ポストバンクは自らの資産規模を一挙に約2.4倍に拡大し、2001年末には国内ランクも第14位へと昇格していることは注目される。

5. トランザクション・バンキング

まず、リレーションシップ・バンキングとは、顧客との日常的な関係を重視しながら相互的な信頼関係を築き、顧客との継続的な取引関係を獲得していくことで利益を追求していくとする戦略であり、長期的視点にたった考え方

図表5 Relationship Banking and Transaction Banking

	リレーションシップ・バンキング	トランザクション・バンキング
目的	顧客獲得およびその囲い込み	顧客の要求に応えるに足る取引サービスの提供
対顧客方針	相互の信頼（および依存）関係の構築	非固定的な顧客層に対し独立的なポジションを維持
時間的視野	長期的、反復的	短期的、単一的
マーケティング目標	顧客のニーズに応えるサービス体制を通じた安定的な対顧客関係の構築	新規利用顧客数の確保
業務の方向性	一人一人の顧客に対するきめ細かい対応	提供サービス商品の顧客層への PR / より多くの顧客への販売

〔出所〕 Obst und Hintner [2000], s. 1222. より作成したもの。

である。

こうした信頼関係を築き上げるためには、各支店内に一人一人の顧客の資産管理等についてきめ細かく対応できる相談サービス窓口をつくったりするなどの人的・物的な追加的コストがかかるが、そうしたコストは長期的視点にたった先行投資的な視点からあえて容認し、長期的にリレーションシップ・バンキング戦略による顧客のいわば「囲い込み」に成功できれば利益拡大につながり、かかるコストを投入してもなお十分な投資収益性があると考えるのである。

これに対し、トランザクション・バンキングとは、銀行振込や預金引出しといった顧客のニーズに応じた個々の取引（Transaction）サービスを銀行側が適切に提供して、不特定多数の顧客との取引件数を拡大することによって利益を追求しようとする戦略である²⁵⁾。

したがって、この戦略においては、個別の顧客に対して長期的関係を構築しようとは考えず、銀行側としては顧客とのかかわりという点において、コミットすることは回避する。むしろ、不特定多数ではあるが、より多くの新規顧客数を開拓して、取引件数の拡大をはかり、

利益を確保しようとするのである。こうした相違点の比較については、図表5にまとめてある。

こうしてみると、われわれの一般的なイメージに反し、ドイツのポストバンクにおいては、地域に根ざした郵便局ネットワークを大いに活用したリレーションシップ・バンキングに特化するのではなく、第2の柱としてトランザクション・バンキングをも前面に打ち出すという積極的な戦略をとっていることが注目される。

たとえば、その具体的な事業の一例は、後述するようなドイツ銀行およびドレスナー銀行の決済システム業務の獲得に関するものである。

IV. 民営化後のポストバンクの企業業績

1. 総資産規模

ポストバンクの2003年末における総資産額は、1,326億1,900万ユーロで、ドイツ国内で第16位に位置している。資産規模でみてドイツ最大のメガバンクは、ドイツ銀行で、その総資産額はポストバンクの約6倍にあたる約8,036億

図表6 ドイツ国内金融機関の規模比較（総資産による順位）

	金融機関の名称	総資産（100万ユーロ）			支店数	従業員数
		2002	2003	増減率%		
1	Deutsche Bank AG	758,355	803,614	5.97	1,576	67,682
2	HVB Group, Muenchen	535,815	479,455	-10.52	2,062	60,214
3	Dresdner Bank AG	413,445	477,029	15.38	1,035	42,060
4	Commerzbank AG	422,134	381,585	-9.61	1,080	32,377
5	DZ Bank AG	338,255	331,723	-1.93	30	25,313
6	Landesbank Baden-Wuerttemberg	320,454	323,300	0.89	199	12,648
7	KfW Bankengruppe	303,799	313,894	3.32	3	3,670
8	Bayerische Landesbank Girozentrale	341,297	313,431	-8.16	1	9,061
9	WestLB AG	265,601	256,244	-3.52	19	7,738
10	Eurohypo AG	228,468	227,220	-0.55	27	2,650
11	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	197,153	193,608	-1.80	150	7,886
12	HSH Nordbank AG	181,173	171,660	-5.25	3	4,511
13	Bankgesellschaft Berlin AG	174,804	153,286	-12.31	200	11,260
14	HVB Real Estate Bank AG	169,900	152,877	-10.02	15	1,461
15	Landesbank Hessen-Thueringen Girozentrale	144,469	139,430	-3.49	12	3,474
16	Postbank AG	141,090	132,619	-6.00	9,000	8,700
17	Landesbank NRW	101,579	105,028	3.40	2	862
18	DGZ DeKa Bank	90,059	100,504	11.60	2	3,180
19	Landesbank Berlin Girozentrale	84,514	92,647	9.62	4	6,555
20	Depfa Deutsche Pfandbrief Bank	94,467	85,141	-9.87	1	349
21	Allgemeine Hypothekenbank Rheinboden	79,322	79,140	-0.23	6	423
22	Hypothekenbank in Essen AG	70,979	74,188	4.52	8	145
23	DG Hyp Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG	67,781	69,070	1.90	7	646
24	Landwirtschaftliche Rentenbank AG	64,333	66,833	3.89	1	196
25	Landesbank Rheinland-Pfalz Girozentrale	65,800	65,600	-0.30	4	1,922
26	WGZ Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank	59,906	61,261	2.26	4	1,188
27	ING BHF-Bank AG	58,699	59,008	0.53	12	2,614
28	Landesbank Sachsen Girozentrale	55,621	55,200	-0.76	1	666
29	L-Bank	43,585	46,200	6.00	1	1,161
30	Berlin-Hannoversche Hypothekenbank AG	43,002	39,877	-7.27	6	457

〔出所〕“Die Bank”, August 2004, s. 34. より作成した。

1,400万ユーロである。次いで大きい銀行が、バイエリッシェヒポ・フェラインス銀行（総資産4,794億5,500万ユーロ）、第3位のドレスナー銀行（総資産4,770億290万ユーロ）でもポストバンクの約3.5倍程度の大きさをもつ。第4位がコメルツ銀行（総資産3,815億8,500万ユーロ）となっている（図表6参照）。

たしかに、資産規模だけでみれば、ポストバンクは大銀行よりかなり小さい。しかし、支店数ネットワークでメガバンクを上回る圧倒的な強みをもっている。

2. ポストバンクの利益成長トレンド

ポストバンクの収益基盤は、積極的なM&A

展開によるビジネス基盤の拡大により、2000年を境として飛躍的に向上している。1999年には税引前利益は約9,100万ユーロであったが、2000年になると一挙に約2億3,400万ユーロとなり大幅な増益をみせている。その後も、増益トレンドが続いており、2002年は対前年比+16.2%、2003年は対前年比+24.5%とそれぞれ大きく増加している。

これにともなって、ROE(株主資本利益率)²⁶⁾も改善傾向をみせている。2000年時点のROEは5%であったが、2003年には10%にまで改善してきている（図表7、8参照）。

ただし、ポストバンクは支店削減も順次行っており、従業員数も削減している。ROE

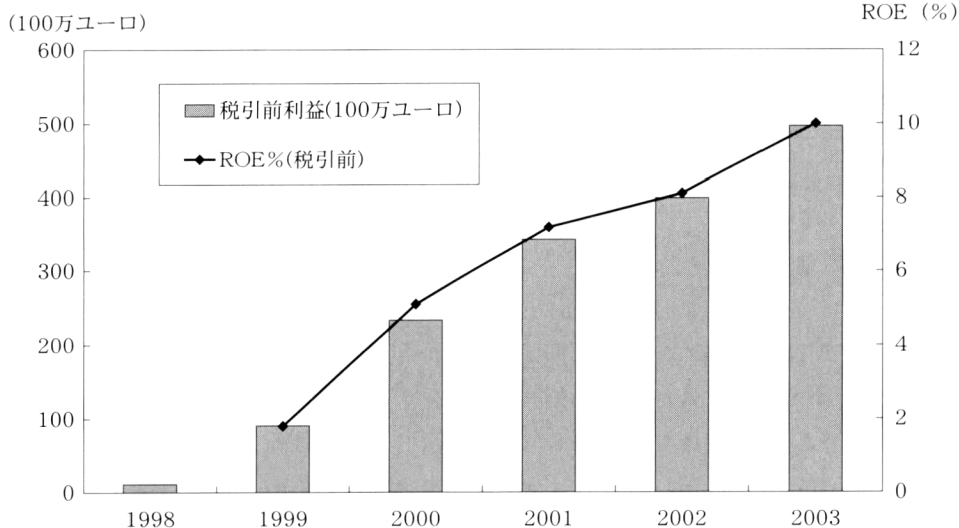
図表7 ポストバンクの基本財務関連データ

(単位 10億ユーロ)

	1999	2000	2001	2002	2003
定期預金残高	34.00	30.97	32.41	35.68	39.08
債券発行残高	NA	NA	NA(注)	3.81	5.11
個人向け融資	0.43	0.59	0.74	0.94	1.01
法人向け融資	0.80	3.91	4.99	4.70	5.03
住宅建設融資	1.27	12.42	13.32	15.22	17.21
対金融機関貸出	-	10.73	12.09	12.90	12.59
ROE%(税引き前)	-	-	7.20	8.10	10.00
ROE%(税引き後)	-	-	4.00	2.70	7.10
税引前利益(百万ユーロ)	91.01	234.14	343.23	398.74	496.52
総資産	59.97	133.99	139.82	141.09	132.62
従業員数(単位:人)	11,780	10,760	10,430	10,230	8,700

(注) ポストバンクから子会社である Postbank Easytrade へ移転したため掲載されない。
 (出所) Deutsche Postbank, Geschäftsbericht 各号より作成した。

図表8 ポストバンクの税引前利益と ROE



(注) 1998年および1999年はマルク表示をユーロ換算した。
 (出所) Deutsche Postbank AG, Geschäftsbericht 各号より作成した。

データの上昇は、収益基盤の拡大のみならず、こうした合理化によるコスト削減効果も含まれているとみるべきであろう。また、2003年10月からSAP社開発による新たな勘定系プラットフォームを導入したことによるバックオフィスのコスト削減効果なども今後の利益に反映されてくることが予想される。

なお、他のM&A案件としては、2003年の年

初には、クレディ・スイス銀行のドイツ国内関連会社を合併し、顧客担当相談員として機能できる人材200名を確保している。また、2004年12月にはING-BHF銀行ロンドン支店を買収する旨合意がなされ、2005年1月からポストバンクの支店として法人向け不動産ファイナンスを中心にビジネスを展開している。

3. 国内最大の支店ネットワーク

リテールバンキングにおけるポストバンクの強みは、大幅に削減されてきたとはいえ、いまだにドイツ国内最大の支店ネットワークを有していることである。支店数は国内第1位であり、第2位のバイエリッシュェヒポ・フェラインスバンクの約2,000店と比較して実に約4.5倍のネットワークの大きさをもつのである。支店の展開については、民営化以降も、徐々に減少しているが、ポストバンク年次報告によれば、それでも2003年末時点で約9,000もの店舗を数える。(図表6参照)

また、郵便局のうち比較的規模の大きい約780支店は、“ポストバンク・センター”と呼ばれ、リテール向けの融資業務を担当する窓口コンサルタント職員が配属されている。こうした窓口職員は、ポストバンクが提供する様々な金融商品を顧客に説明・販売したり資産運用・住宅ローン設計などの相談にも応じるなど、きめ細かいサービスが提供される。

こうした支店ネットワークは、顧客数の拡大にも貢献しているものとみられる。2004年末の時点で、個人および法人顧客総数は約1,150万件であり、この点でリテールバンクとしてはドイツ国内最大の銀行となっている。2003年だけみても、個人および法人の新規顧客数は77万件に達している。

ATMについては、手数料無料のATMがリテール顧客の囲い込みに貢献しているものとみられる。ポストバンク所有のATMは国内に約2,000か所にあるが、提携ATMがさらに5,000か所あり、全国に合計約7,000のATMが設置されている。

4. 新型勘定系システムの開発と運用

ポストバンクは、リテールバンキングを基幹的な戦略としつつも、第2の大きな柱としてトランザクション・バンキングにも重点を置いている。

具体的には、2003年10月より独SAP社が新たに開発した新勘定系システム(SAP for Banking)を稼働させた。この新型システムは、単一のプラットフォーム上で、1,000万人の顧客、500万件の当座預金口座、4,000万件の住所データの集中管理、600万枚のデビットカードの処理を可能とし、150万件あるオンライン・バンキング口座の取引処理もすべて管理できる。この単一プラットフォームの導入によって、複数のシステムや部門間の連携の複雑さを大幅に解消することで、バックオフィス業務コストを年間で最大30%削減できるという²⁷⁾。

ポストバンクは、トランザクション・バンキング戦略にもとづき、国内のメガバンクの決済システムとして、自社で導入したSAPの単一プラットフォームを、他の銀行、すなわちメガバンクに対しても提供すべく順次交渉を重ねてきた結果、2004年5月から、ドレスナー銀行の決済システムが、このポストバンク提供によるシステムに置き換わって稼働した。

つづけて、同年7月からはドイツ国内最大手であるドイツ銀行の決済システムも、ポストバンクの提供するプラットフォームに置き換わっている。こうした積極的なトランザクション・バンキングが、ポストバンクの新たな収益源として貢献している。

V. ドイツ金融システムにおける ポストバンクの位置付け

1. 間接金融の優位性

ドイツの金融構造の最大の特徴は、銀行が仲介主体となる間接金融の優位性である。

資金調達構造として、1999年6月時点の国内の債券発行による負債調達総額をみると、政府部門については、米国が対GDP比58%、日本がやや高く同77%、ドイツも同65%が債券発行による資金調達シェアとなっており、国家レベルでの予算執行にあたり国債発行による調達に依存する部分が大いという点では、ある程度似通った構造であるといえる。(図表9参照)

他方、企業部門については、社債等の発行による資金調達規模は、米国は対GDP比34%であり、日本も同20%であるのに対し、ドイツでは社債による負債調達は対GDP比3%のシェアをもつにすぎない。フランスは同14%とむしろ日本に近い。ところが、銀行与信による債務証券貸付(Schuldverschreibung)による資金調達シェアについては、逆に米国はわずかに対GDP比5%、日本でも同6%にとどまるのに対し、ドイツでは同33%を占めている²⁸⁾。この

図表9 債券発行による負債調達の国際比較(1999年6月)
(単位:10億ユーロ)

	ドイツ	フランス	日本	米国
企業	52	180	727	2,747
対GDP比%	3%	14%	20%	34%
銀行	1,233	361	342	220
対GDP比%	33%	17%	6%	5%
一般政府	763	670	3,749	3,146
対GDP比%	65%	88%	77%	58%

〔出所〕Deutsche Bundesbank, Monatsbericht Januar 2000

ように、企業の資金調達においては、社債発行よりも銀行与信による債務証券方式の資金調達(債務証券貸付)が先進国間比較において突出して発達している。

もともと、ドイツ経済の基盤は、中小企業を中心とした企業形態によるのであり、大企業中心の経済構造とはなっていないことに注意を要する。専門的な職業訓練を経た熟練工による高い生産技術をもった多数の優良中小企業が、企業形態においてむしろ大きな比重を占めているのである。そして、こうした中小企業においては、株式会社(AG)の形態は一般的ではなく、むしろ有限会社(GmbH)の形態が一般的である。他方、資本規模が大きい大企業になるほど株式会社の形態のシェアが高くなっている。

こうしたドイツにおける企業形態の特質が、ドイツ金融システムの構造と密接な関連性を有しているものと考えられるのである。

すなわち、中小企業が銀行与信による債務証券で資金を調達する場合、借り手である企業は、銀行との間で、契約締結の際、あるいはその後、状況に応じてフレキシブルな契約条件の変更の交渉ができるというメリットがある。たとえば、追加的な資金需要が発生した際に、つなぎ融資を実行してもらうなどといったことである。こうした柔軟な対応を可能とするためには、長期的に培われてきた日常的な企業と銀行とのリレーションシップすなわち良好な関係性が前提条件ということになる²⁹⁾。また、債務証券発行は、債券発行に比べて発行手続きが簡素かつコストが低く、資金調達が必要となった場合に迅速かつ容易に調達することが可能であることが借り手のメリットである。

2. 地方財政における公法上の銀行の重要性

州政府および地方自治体レベルの歳入における資金調達においては、公債発行のシェアは低く、逆に銀行からの直接的な借入金によるファイナンスがなされていることは、注目に値する。具体的に2003年における政府債務残高の構成をみると、確かに、連邦政府については、国債発行による債務が全体の93.2%にものぼり、銀行借入のシェアはわずかに5%しかないが、他方、州政府については、銀行借入が全体の58%を占める。さらに、地方自治体(Gemeinde)については、銀行借入が全体の97%を占めており、その資金調達を、銀行貸付に依存するかたちとなっている(図表10参照)。

そして、この地方自治体に対する貸付手段として活用されているのが、銀行による債務証書貸付(Schuldscheindarlehen)である。注意すべきは、この債務証書貸付は、統計上は貸付として分類されているが、店頭取引による流通市場があるなど、債券類似の性質も持っていることである。したがって、債券類似の債務証書貸付が債券を代替する有力な調達手段としてドイ

ツの金融システムにおける資金調達機能に大きな位置を占めていることを指摘しておきたい。

3. ポストバンクの公的金融に対する位置

まず、日本をみると、国内銀行の資産残高の総計が約520兆円あるのに対し、郵便貯金残高は約220兆円にものぼる(2004年3月末)。このうち約100兆円が安定的な運用先として国債・地方債投資にあてられている。

そこで、ドイツにおいてポストバンクが国債消化の安定的な引受先として機能しているのかがどうか問題となる。ポストバンクの年次報告によれば、同行の資産のうち、連邦および州政府等の公的部門への貸出債権は2003年末で約150億ユーロ(およそ2兆円弱相当)である。これは約3.8%のシェアにとどまっている。また公債投資も約145億ユーロで、これも約1.6%のシェアにすぎない。ポストバンクの公的部門に対する債権は両者を合計しても約300億ユーロ程度(およそ3兆8,000万円相当)にとどまり、2.2%のシェアを占めているにすぎない。したがって、ポストバンクが連邦および州レベルにおける公債管理政策等に与える影響力は、

図表10 ドイツ連邦・州・地方自治体の債務残高(2003年末)

(単位 100万ユーロ)

	政府債務残高	(内訳)			
		中期債	長期債	金融機関借入金 (カッコ内はシェア)	その他
連邦	767,698	279,014	436,194	38,146 (5%)	14,344
州	423,738	154,976	—	244,902 (58%)	23,860
地方自治体	107,857	77	734	104,469 (97%)	2,577
その他	58,830	14,795	34,201	9,315 (16%)	519
合計	1,358,123	448,862	471,129	396,832 (29%)	41,300

(注) 1) 中期債は次の債券合計: *U-Schatzanweisungen, Obligationen, Bundesschatzbriefe*.

2) その他項目には、ドイツ統一基金、補償基金、ERP 特別財産等が含まれる。

〔出所〕 Deutsche Bundesbank, *Monatsbericht*, Nov 2004, s. 55. より作成したもの。

日本の郵政公社のケースと比較しても非常に限定的であることがわかる。

4. 貯蓄銀行や信用協同組合の金融仲介機能

それでは、ドイツにおける公的金融の主たる担い手は誰であろうか。ここで、貯蓄銀行グループや信用協同組合グループは、民間銀行ではなく、公法上の金融機関としての位置付けをもっており、貯蓄銀行グループに含まれる州銀行は州政府のハウスバンクとして位置付けられている。州銀行は、公的ファンドブリーフを発

行して資金を調達し、債務証券貸付などを通じて州政府の公的ファイナンスを担っている。また、信用協同組合グループも同様にして地方自治体のファイナンスを担っている。これは、政府資金調達の多くを公債発行に依存する日本の公的金融システムと比較したとき、特徴的な相違点といえる。

資産ベースでみた場合、公法上の銀行は、銀行全体の46.7%のシェアを占めており、4大銀行やポストバンクを含む信用銀行の31.2%を大きく上回っている(2003年末)。

また、非金融機関向け貸出についても、45.2%

図表11 各銀行グループ別の資産・負債構成 (2003年末)

(単位 10億ユーロ)

		総資産額	資産の部			負債の部			
			金融機関向け信用	非金融機関向け信用	債務証券および債券保有	金融機関の預金	非金融機関の預金	債務証券・債券発行	
ユニバーサルバンク	信用銀行	大銀行	1,449.5	318.3	704.0	213.1	522.9	570.0	178.2
		地方銀行等	702.7	154.8	348.8	127.0	207.0	342.4	56.6
		外国銀行支店	87.9	39.5	32.2	11.7	65.0	15.4	-
公法上の銀行	貯蓄銀行と州銀行	2,589.9	642.3	1,186.7	514.0	736.5	1,037.5	550.6	
	信用協同組合等	763.3	149.0	378.5	153.2	189.9	437.7	58.1	
専門銀行	抵当銀行	879.1	128.5	534.6	189.2	138.3	139.0	543.2	
	住宅貯蓄金庫	173.5	28.6	111.6	13.8	29.4	110.8	7.1	
	特殊課題銀行	527.6	246.2	162.8	58.1	101.7	119.8	217.5	
全銀行の総計		7,173.4	1,707.2	3,459.3	1,280.2	1,990.7	2,772.6	1,611.3	

〔出所〕 Deutsche Bundesbank, *Bankenstatistik*, Nov. 2004, s. 106 より作成した。

図表12 各銀行グループ別の資産・負債構成シェア (2003年末)

(単位 %)

	ユニバーサルバンク		専門銀行
	信用銀行	公法上の銀行	
金融機関向け信用	30.0	46.3	23.6
非金融機関向け信用	31.4	45.2	23.4
債務証券・債券保有	27.5	52.1	20.4
金融機関からの預金等	39.9	46.5	13.5
非金融機関からの預金等	33.5	53.2	13.3
債務証券・債券発行	14.6	37.8	47.6
総資産	31.2	46.7	22.0

(注) 公法上の銀行とは、貯蓄銀行および州銀行、信用協同組合および協同組合中央金庫である。

〔出所〕 Deutsche Bundesbank, *Bankenstatistik*, Nov. 2004, s. 106 より作成した。

図表13 貯蓄性預金（各銀行グループ別）

（単位 100万ユーロ）

	2002年	2003年	
			シェア (%)
貯蓄銀行（州立銀行を含む）	318,403	320,644	53.4
信用協同組合（協同組合中央金庫を含む）	176,313	180,076	30.0
信用銀行	91,074	99,304	16.5
うちポストバンク	29,053	33,739	5.6
その他金融機関	379	354	0.1
合計	586,169	600,378	100.0

〔出所〕 Statistisches Bundesamt Deutschland 統計資料より作成した。

のシェアであり、4大銀行やポストバンクを含む信用銀行グループの同31.4%と比較しても、最も大きいことがわかる（図表11、12参照）。

このように、公法上の銀行が全体の約半分程度の大きなシェアをもち、政府および企業の資金調達に対して大きなシェアをもっていることが、ドイツの金融システムの特徴の1つである。

次に、貯蓄性預金を銀行グループ別にみたものが図表13である。上述したとおり、ポストバンクは、貯金通帳口座などの貯蓄性預金における顧客拡大をめざしている。とはいえ、ポストバンクの貯蓄性預金が金融機関全体に占めるシェアはわずかに5.6%である。

これとは対照的に、貯蓄銀行の占めるシェアは53.4%と大きく、ドイツ国内における貯蓄性預金の半分以上が貯蓄銀行に集中していることが注目される。次に大きいシェアをもつのが、信用協同組合グループで、全体の30%を占めている。このように、ドイツにおいては、小口の国民的な貯金の受け皿としては、ポストバンクよりも、むしろ貯蓄銀行や信用協同組合の方がこれまでに広く利用されている。

このようにドイツの郵便貯金のシェアが比較的小さいままにとどまっている背景としては、郵便貯金が設立された1939年当時、すでに貯蓄

銀行グループの全国的なネットワークが確立しており、新規参入者としての郵便貯金が市場に割り込める余地が非常に限られていたとの歴史的経緯がある³⁰⁾。

他方、貯蓄銀行は、株式会社形態をとらず、一般的に公法上の主体である市や地方自治体、郡によって設立される。特に重要な点は、貯蓄銀行が保有する負債に対して当該自治体からの公的保証が与えられていることである（ただし、これについては2005年7月より廃止される）。しかも、その業務は当該行政地域に限定されている（Regionalprinzip）。そのため地域性が強く、逆に、広範囲にわたる貯蓄銀行間の競争が限定的であることも特徴である。そして、受信業務においては、個人の貯蓄奨励と資産形成をその基本方針とし、また、資産運用においては、自己勘定での有価証券投資は禁止されており、むしろ当該地域経済の資金需要の充足が考慮されている。2003年末のデータでみると、貯蓄銀行グループの貸出債権は、対金融機関向けシェアで全体の37.6%、対非金融機関向けで全体の34.3%と高い。これに対し4大銀行を合計しても、それぞれ18.6%、20.4%のシェアにとどまることからみても、いかに貯蓄銀行のポジションが大きいかがわかる（図表11、12

参照)。また、貯蓄銀行グループ全体をあわせると、支店数が2003年末で約1万4,000店あり、これは、ポストバンクの支店数を上回り、グループとしては国内でもっとも多くなっている。(図表2参照)

また、信用協同組合グループは、グループ全体でみた支店数では貯蓄銀行グループに次いで第2位の約1万3,000店を有するユニバーサルバンクである。これも地域金融が中心であり、従来は組合員に対する金融サービスの提供を任務としたが、1973年の法改正以降は非組合員に対する貸付も行っている。

以上みてきたとおり、貯蓄銀行や信用協同組合は、個々の銀行規模では、メガバンクには及ばないにせよ、グループ全体としてみれば、ドイツの金融システム全体における与信機能および国民的な貯蓄形成の促進機能において非常に重要な役割を果たしていることがわかる。

VI. 結 語

ドイツポストの戦略の特徴は、単一通貨ユーロ導入によるEU域内の市場統合の深化に呼応し、国内だけではなく海外においても積極的な事業展開を行おうとする“グローバル・プレーヤー”である。そのために、とくにロジスティックス部門において多数のM&A戦略を展開し、郵便市場におけるきたるべき本格的な自由競争を控えて、郵便および物流市場シェアの拡大を目指してきている。こうしたドイツポストの積極的な企業戦略と比較すると、ポストバンクの基本戦略は、あくまでドイツ国内における確固としたリテールバンクとしての地位の構築にあるように思われる。それは、ポストバンクが、もともと国営の郵政3事業の1つであ

り、郵便局が市民に身近なところにあったという歴史的経緯によるところもあると思われる。

ただし注目すべきは、ポストバンクは、以前のような公法上の金融機関ではなくなり、一民間株式会社としてほぼ生まれ変わっているということである。とくに、ポストバンクの戦略は1999年から2000年を境として大きく変化したと評価できよう。この時期は、ドイツポストが親会社としてポストバンクを買収し子会社化した時期に呼応する。両者のグループとしての協力関係性がより強まったことにより、ドイツポスト流の経営戦略の影響がポストバンクにも及んでいるとみられる。たとえば、1999年のDSL銀行の買収はポストバンクの新たな積極的なM&A戦略の象徴的な表れと評価できる。また、トランザクション・バンキングを第2の大きな柱としてかけ、ポストバンク自らが使用している決済プラットフォームをメガバンク2行に対して提供し利益をあげるといった大胆な企業行動にも、従来のなリテールバンキングだけに特化するのではないという意味で積極性がみられる。

ドイツ国内最大の店舗ネットワークを展開するポストバンクは地域密着型のリテールバンキングを拡大するための好条件を備えているといえる。すなわち、グローバルプレーヤーとしての銀行を目指すのではなく、リージョナルなリテール銀行をめざすというポストバンクのバンキング戦略は、企業業績などからみると、これまでに相応の成功を収めてきたといえる。

ただし、ポストバンクの資産規模は国内第16位にとどまっている。また、同行の資産のうち、連邦および州政府など公的部門に対する債権は合計しても約300億ユーロ（およそ3兆8,000万円相当）にとどまる。したがって、ポストバンクが連邦および州レベルにおける公債

管理政策等に与える影響力は、日本の郵政公社と比較しても非常に小さい。郵政公社は、郵便貯金業務のうち2004年3月末で約100兆円の国債・地方債投資残高を有しているのである。

むしろ、ドイツの金融システムにおいては、貯蓄銀行グループや信用協同組合グループが、連邦および州・地方自治体のハウスバンクとして機能し、それらの公的金融に対して大きな影響力をもっているのである。

これまでの分析からは、中央・地方政府のファイナンスに対する大きな影響力、また国民的な貯蓄形成の銀行という観点でみた場合、むしろ貯蓄銀行や信用協同組合が日本の郵貯システムのもつ機能に近いと評価することが可能であろう。

ポストバンクは、確かに明確な企業戦略に基づいて収益性を向上させ、一民間企業として企業価値を高めることに成功したといえる。しかしながら、金融システムにおける位置付けは、日本の公的金融における郵便貯金とは大きく異なるといわざるをえない。したがって、われわれは、ドイツの郵貯民営化プロセスにおける成功を、そのまま日本の郵貯民営化の議論にあてはめて考えるべきではないだろう。

注

- 1) Heinz Berger und Peter Knauth, hrsg. [1996], s. 51.
- 2) 1989年7月1日の郵政構造法の施行により、旧連邦郵便電信省から連邦ポスト・テレコム省に組織変更されている。
- 3) Berger u. Knauth [1996], s. 53.
- 4) 同省の下部組織たる官庁として、連邦ポスト・テレコム局 (BAPT: Bundesamt für Post und Telekommunikation) が1990年6月にマインツに設立され、郵便および郵貯サービス市場のサーベイランスなどの監督機能を担っている。
- 5) 改正基本法第143条b第1項は、「特別財産たるドイツ連邦郵便は法律の規定により民営形態による企業体に変更される」旨規定している。
- 6) KfW: 正式名称は、Kreditanstalt für Wiederaufbau. 1948年に公法上の法人として設立された政府系特

殊銀行であり、戦後のドイツ国内各州の経済復興が当時の目的であった。現在は、産業構造政策および輸出プロジェクト・ファイナンス、中小企業を中心とした設備投資ファイナンスなどを中心としている。

- 7) IPO: Initial Public Offering (新規株式公開)
- 8) 決算報告によれば株式発行費などを差し引いた純益としては46.7億ユーロが計上されている。
- 9) なお、このときドイツポスト株式に転換可能なワラント債も11億5,000万ユーロ規模で発行されている。
- 10) 封書では200グラム以下、ダイレクトメールでは50グラム以下の範囲で当面(2007年まで)の独占権が認められている。
- 11) 水野 [2002] 110頁参照。
- 12) 国民生活金融公庫 [2003] 42頁。
- 13) ドイツポストは1998年にスイスに本拠をもつ物流会社ダンザスを買収するなどしてグローバルなロジスティクス業務の拡大をはかっている。
- 14) この買収に関連し、1999年1月にポストバンク監査会 (Aufsichtsrat) には、ドイツポストの代表取締役であるツムヴィンケル氏が、監査会のトップに就任している。
- 15) こうした自営業者とは、文房具店・食品店やガソリンスタンドなどのようである。
- 16) ドイツ国民の90%以上が、自宅もしくは職場のすぐ近くに支店があるという環境におかれている。Postbank [2003], Geschäftsbericht 2003, s. 16
- 17) 黒川 [2003], 40-44頁。
- 18) Bundesamt für Finanzdienst, Jahresbericht 1995
- 19) ドイツでは、通常、顧客は銀行口座をもつと月々の口座維持手数料を支払わねばならない。
- 20) 解約告知期間が設定された貯蓄性預金 (Spareinlagen) の1つであり、預金者は貯金通帳 (Sparbuch) を付与されるもの。
- 21) 水野 [2002], 165頁参照
- 22) DSL銀行: 正式名称は Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank, Bonn-Berlin。
- 23) Postbank [2000], Geschäftsbericht 1999, s. 16. 参照
- 24) データは "Die Bank", Sept. 2000. Kurzinformation s. 646. に基づいている。
- 25) Obst und Hintner [2000], s1223.
- 26) ROE: Return on Equity の略。当期純利益を資本合計で除してパーセント表示にする。投資収益性を測る財務指標の1つである。
- 27) SAP Press Release 30. Okt. 2003
- 28) Deutsche Bundesbank, [2000], s. 35.
- 29) 一般にこうした銀行関係性は、ハウスバンク関係 (Hausbankbeziehungen) と呼ばれることがある。
- 30) 羽森 [2003], 41頁。

参考文献

Jansen, Stephan A., [1999], *Merger & Acquisitions Unternehmens akquisitionen und ko-*

- operationen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 1999.
- Adrian und Heidorn (hrsg.), [2000], *Der Bankbetrieb Lehrbuch und Aufgaben*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 15. Auflage, 2000.
- Deutsche Bundesamt für Finanzdienst [1996], Jahresbericht 1995.
- Deutsche Postbank [2003], Geschäftsbericht 2003.
- Heinz Berger und Peter Knauth, (hrsg.) [1996], *Liberalisierung und Regulierung der Postmärkte*, R. Oldenbourg Verlag München Wien.
- Dambach, Hermann, [2001], "Notwendigkeit und Chancen eines High-Yield-Anleihemarktes in Europa", im *Handbuch Europäischer Kapitalmarkt*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001.
- Deutsche Bundesbank [1998], "Mögliche Auswirkungen der WWU auf die Bankensysteme der EU auf mittel- bis langfristige Sicht".
- [2000], *Monatsbericht Januar 2000*.
- Deutsche Postbank [2000], *Geschäftsbericht 1999, Bonn*.
- [2004], *Geschäftsbericht 2003, Bonn*.
- ECB [1999], *Monthly Bulletin April 1999*.
- [2000-a], *Monthly Bulletin January 2000*.
- [2000-b], "the Impact of the Euro on Money and Bond Markets", July 2000.
- [2001], *The Euro Bond Market*, ECB Occasional Paper, July 2001.
- MacCauley, R. [1997], "The Euro and European Financial Markets", *BIS Working Paper* No. 41, May 1997.
- Gros, D., and Lannoo, K., [2000], *The Euro Capital Market* John Wiley, New York.
- Davis, S., [2000], *Bank Mergers Lessons for the Future*, ST.Martin's Press, New York.
- Obst u. Hintner, [2000], *Geld-, Bank- und Börsenwesen* 40. Auflage, Schäffer- Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Seifert, Achleitner, Mattern, Dtreit and Voth, [2000], *European Capital Markets*, Macmillan Press, London.
- Stein, J., Heinrich, (hrsg.) [1998], *Handbuch zur Euro Analysen und Strategien für Bank und Finanzmanagement*, C.H Beck, München.
- 岩田健治 (編著) [2003] 『ユーロとEUの金融システム』日本経済評論社。
- 黒川洋行 [2003] 「欧州通貨統合が欧州社債市場へ与えた影響－戦略的M&Aの活発化と金融機関の競争激化－」関東学院大学経済学会研究論集『経済系』第214集 2003年1月。
- 国民生活金融公庫総合研究所 [2003], 「ドイツの金融システムと政策金融」『調査月報』No. 502, 国民生活金融公庫, 2月, 4-15頁。
- 大和総研 [1998], 『大和投資資料'98年12月号』。
- [1999] 『ヨーロッパの証券市場』。
- 日本証券経済研究所 [2000], 『図説ヨーロッパの証券市場2000年版』。
- 日本郵政公社 [2004], 『貯蓄経済季報』平成16年夏号。
- 羽森直子 [1998] 『ドイツの金融システムと金融政策』中央経済社。
- [2003], 「ドイツの金融システムの特徴」『調査季報』第64号, 国民生活金融公庫総合研究所, 2月, 28-53頁。
- 藤野次雄 [2004], 「地域と郵便貯金－リレーションシップ・バンキング議論との関連で－」, 日本郵政公社南関東支社平成15年度委託研究報告書, 2004年。
- 水野清 [2002] 『ドイツポストVS日本郵政公社』中経出版。
- 山村延郎 [2002] 「フランス・オランダの地域金融システム－欧州における「リレーションシップ・バンキング」の実態と日本への示唆－」, 金融庁金融研究研修センター・レポート。

(関東学院大学経済学部助教授)