

日本郵政グループ金融二社の事業戦略について

桃山学院大学 経済学部
准教授

唐 成

日本郵政は、世界から注目を浴びている巨人カンパニーである。2010年「Fortune Global 500」世界企業トップ500社ランキングによると、日本郵政グループは世界第6位（前年は初のランクインで11位）で、日本勢ではトヨタの第5位に次ぐ順位となっている。特に郵政グループの中でも、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の金融2社は、巨人中の巨人である。2010年3月期の決算をみると、日本郵政グループの連結経常利益は1兆72億円であるが、そのうち、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険がそれぞれ49.1%と37.7%を占めている。しかし、巨人たちはランクインを素直に喜べないはずである。経営成績と財務状態が、郵政公社時代に比べて好ましくない状況が続いているのである。

例えば、2009年度の日本郵政グループの経常利益は1兆72億円で、2003年度の2兆5,488億円のわずか39.5%にとどまっている。ゆうちょ銀行単体の2009年度の経常利益は、さらに減少率が大きく、2003年度の経常利益の21.8%に過ぎない。また、貯金残高をみると、ピーク時の1999年には260兆円あったのが、民

営化直前の2006年には187兆円、そして民営化3年目の2009年には175兆円と減少傾向が続いている。このような背景のひとつには、満期を迎えた預金者が低金利での預けかえを嫌って、より収益性の高い投資信託や変額年金保険といった金融商品へと資金をシフトしたことが指摘されている。つまり、金融グローバル化の潮流のなかで、貯蓄から投資へと投資家のスタンスに変化が起きたことが考えられる。しかし、民営化後のゆうちょ銀行は、果たして、このような預金者のニーズの変化に対応した金融商品を提供してきたのだろうか。また、ゆうちょ銀行の事業戦略も金融グローバル化の大きな流れに合わせて、変化を遂げてきたのだろうか。本研究の出発点はまず民営化後の3年間を振り返って検証する。

本研究の主要目的は、ゆうちょ銀行を中心に、日本郵政グループの金融2社のビジネス展開の方向性を検討することである。このためには、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険が置かれている現状と経営課題とは何かを明らかにすることが重要である。本研究は、今後1年かけて、以下のように分析を進めたいと考えている。まず、日本の金融システム及び金融市場の現状把握から出発する。そのうえで、ゆうちょ銀行の財務諸表の時系列分析や他の民間金融機関との比較研究などを通

して、ゆうちょ銀行の資金の特徴（その現状と課題）を明確にしたい。

次に、資金運用のあり方に焦点を当てる。現在、ゆうちょ銀行の資金運用手法は、シンジケート・ローンや個人向けローンなどの多様化が進められている。しかし、2009年度末の状況を見ると、その最大の特徴は、資金の92.7%が債券投資に当てられ、なかでも国債投資が89.9%と圧倒的なシェアを占めていることである。その一方、地方債投資については、わずか3.1%にすぎない。このように、郵貯資金の運用先は、地方よりも国の財政資金調達に集中しており、郵政公社時代と全く変わっていない現状である。ここでは、次のような視点を提示したい。

一つ目は、資金運用のあり方として、ゆうちょ銀行が地域金融や中小企業金融としての役割を果たしていくことの可能性を検討したい。つまり、民間投資との補完性（Public-Private Partnership）という側面から、民間の活力を生かして、他の民間金融機関との業務連携・相互連携を通じて、国や地域経済の産業、プロジェクトを積極的に支援し、地域経済の活性化につなげるということである。

また、大手銀行や農協などの金融機関の店舗数が減り続けているなかで、全国2万4,000店舗で金融サービスを提供できるゆうちょ銀行の今後の戦略として、リテールバンキングのあり方についても議論したい。ゆうちょ銀行は、リレーションシップバンキングをビジネスモデルとして位置付けることが可能か、それともトランザクションバンキング戦略をとることが有効なのか、地域密着型金融機

関としてのゆうちょ銀行の役割を分析したい。

二つ目は、アジアのなかの郵貯・簡保論という視点である。ゆうちょ銀行とかんぽ生命の資金を活用する一つの方法は、「利益還元型」経済協力（投資）を通じて、収益の多様化を図り、同時にアジアのダイナミックな成長と発展の維持を貢献することである。今、アジアは、世界の成長センターとしての存在感を高めており、「アジア」は民主党政権の新成長戦略のキーワードの一つにもなっている。経済発展の著しいベトナム、インドネシアなどの新興国では、電力や鉄道などの膨大なインフラ整備事業があり、アジア開発銀行によれば、アジアのインフラ整備は、今後10年間で8兆ドル規模の事業が見込まれている。その際には、PPP（官民パートナーシップ）インフラ整備の重要性が高まる。郵貯・簡保資金の運用は、成長するアジアを視野に入れるべきである。リスク回避の事業戦略は果たして健全な経営と言えるのだろうか。巨人カンパニーは小さな一歩を大胆に踏み出す勇気が必要であると筆者は思う。



唐 成(とうせい)
桃山学院大学
経済学部 准教授。
中国浙江省紹興市生まれ。筑波大学大学院
博士課程社会科学研
究科経済学専攻コー
ス修了(2002年)、博士(経済学)。2003年より慶
應義塾大学総合政策学部講師、2006年より現職。主
な著書に「中国の貯蓄と金融一家計・企業・政府の実証
分析」(2005年、慶應義塾大学出版会)、「中華人民共
和国の60年—毛沢東から胡錦濤への連続と不連続
—」(2009年、共著、創土社)、「歴史的視野からみた
現代中国経済」(2010年、共著、ミネルヴァ書房)等。