

ポストバンクのマスリテール 金融サービス

ヨーロッパ主要国の事例調査

梅屋真一郎



CONTENTS

ヨーロッパにおける郵便金融サービスの変遷とポストバンク
業容を拡大するポストバンク
西欧4カ国におけるポストバンク
ヨーロッパにおけるポストバンクの今後

要約

- 1 ヨーロッパ各国の郵便局は、従来、郵便貯金業務と郵便為替業務の2つの金融サービスを提供してきた。近年では、「ポストバンク」と総称される専門事業体を郵便局の組織から分離し、金融業務全般を統括して担当させる傾向が強まっている。本稿では、ドイツ、フランス、オランダ、ベルギーの4カ国のポストバンクを中心に、そのリテール向け金融サービスを紹介する。
- 2 ヨーロッパにおいても、郵便局は強い競争力を持つ拠点ネットワークを維持しており、そのネットワークを活用できるポストバンクは、各国のリテール金融市場において影響力が増大している。
- 3 ポストバンク自体も、提供する金融商品やサービスの拡大、営業スタッフの増員・育成などのさまざまな施策を積極的に採用している。
- 4 郵便局ネットワーク維持のためのコスト負担など、さまざまな課題は存在するものの、今後もポストバンクは着実に成長することが予想される。

ヨーロッパにおける郵便金融サービスの変遷とポストバンク

ヨーロッパでは従来から、郵便局において主として2種類の金融サービスを提供してきた。一つは郵便貯金事業であり、シンプルな貯蓄商品の提供が主な業務である。もう一つは郵便為替業務であり、安価な決済・送金手段の提供が主な業務である。これらの業務は、総称して郵便金融サービスと呼ばれている。

ヨーロッパにおいては、従来、これら2つの業務を、郵便事業体の中にある別々の組織が独立した業務として担当している例が多かった。しかし、1990年前後に相次いで金融業務の統合が進み、組織としても一個の統一された部署が担当することとなった。この組織をヨーロッパでは「ポストバンク」と総称している。

このように金融業務のポストバンクへの統合が進んだのは、郵便事業全体における金融サービスの重要性が、他の事業に比べ相対的に高まったためである。

これには、以下のような理由があるといわれている。

- 従来郵便事業の中心であった郵務業務において、宅配業者との競争激化や電子メールの普及で、収益性の低下や業務量自体の低下が発生している。
- 郵務業務が伸び悩んでいるにもかかわらず、ユニバーサルサービスを維持するためには、郵便局自体の統廃合は難しく、効率化には限界がある。
- 従来は郵便事業以上に収益源だった通信事業（ヨーロッパでは通信事業も郵便事

業体が担当する国が多かった）が、通信自由化に伴い分離された。

こうして金融サービスの重要性が高まるなかで、機動的な組織運営が必要となってきた。そこで、人員構成で郵務部門が多数を占める郵便事業体から、金融部門だけを分離する政策が、各国で相次いで採用されるようになった。

このような経緯を経て成立したポストバンクであるが、その組織形態としては、大きく分けて以下の3つがある。

郵便事業体の一部門として存続

郵便事業体から組織として分離

外部の組織（一般には金融機関）との合併事業体

および の形態では、ポストバンク側の独立性が増し、組織のスリム化や積極的な戦略の採用など、ポストバンク独自の施策を行いやすい。実際に、この形態のポストバンクは、他の郵便事業から独立したさまざまな施策を実施している。そこで一般には、 と の形態のみをポストバンクと呼ぶ場合が多いようである。表1は、ヨーロッパの主要国に

表1 ヨーロッパ主要国におけるポストバンクの組織形態

国名	組織形態
イギリス	民間金融機関（アライアンス&レスター）の子会社（為替業務） 民間金融機関（アイルランド銀行）との合併会社（貯金業務）
ドイツ	ドイツポスト（民営郵政会社）の子会社
フランス	ラ・ポスト（郵政公社）の子会社
オランダ	民間金融機関（ING）の子会社
ベルギー	民間金融機関（フォルティス）との合併会社
イタリア	ポステイタリアーネ（郵政公社）内の部門
フィンランド	民間金融機関（サンボ）の子会社
スペイン	民間金融機関（ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行）の子会社（貯金業務） 民間金融機関（ドイツ銀行）との合併会社（一部商品）
ポルトガル	国営金融機関（CGD）の子会社
出所）各社の公表資料より作成	

おける、ポストバンクの組織形態である。本稿では、 と の形態を採る国の中で、ドイツ、フランス、オランダ、ベルギーの4カ国に焦点を当てて紹介する。

業容を拡大するポストバンク

1 ポストバンクの特徴と課題

郵便局での簡易な金融サービスからスタートしたポストバンクには、共通した長所と課題がある（表2）。長所として最も重要なものは、郵便局ネットワークを活用できる点である。ヨーロッパ各国においても、郵便局ネットワークは、流通業など他の業態を含めても、最大の単一拠点ネットワークである。そのネットワークを、ポストバンクは通常、独占的に利用できるのである（イギリスのように、複数の金融機関に郵便局ネットワークが開放されている国もある）。

リテール金融ビジネスにおいては、拠点数とその密度は非常に重要な意味合いを持っており、そのネットワークを特に大きな投資も行わずに利用できることは、計り知れない効果をもたらしている。

また、郵便局の性質上、多数の住民がほぼ定期的に訪れるため、顧客との接触機会も一

般的な金融機関と比べて多くなっている。特に、都市部を除くと、民間金融機関の支店網が手薄な大陸部のヨーロッパでは、年金受け取りや公共料金支払いの窓口として郵便局を利用する比率は高く、これも来訪頻度が高い原因となっている。

一方で、郵便局ネットワークに依存していることが、逆にポストバンクの弱みとなっている面もある。最近では民営化などの影響で向上しているとはいえ、郵便局のサービスレベルは、依然として必ずしも高いとはいえない。郵便局に対して一般に持たれているイメージは、「長い行列と横柄な対応」である。2006年に、野村総合研究所（NRI）はヨーロッパにおけるポストバンクの現地調査を行ったが、この際にインタビューした複数のポストバンクも、この事実を認めている。ポストバンクが顧客との接点として郵便局ネットワークに依存している以上は、ポストバンク自体のイメージも、その影響を受けざるをえない。

また最近では、ポストバンクが郵便局ネットワークを利用するに際して支払う手数料も問題となる例が多い。郵便局ネットワークの維持のためにも、ポストバンクは応分の負担を期待されており、金融ビジネスに伴う収入

表2 ポストバンクの長所と課題

長所	課題
●郵便局ネットワークの拠点を活用できる（通常、郵便局ネットワークは、国内最大の単一ネットワーク） ●郵便局は、定期的に多数の顧客が来訪する ●郵便など兼業業務があるので、農村部など顧客密度が低い地域にも拠点を展開できる ●郵便局は、公的な金融業務の窓口として活用されている（年金支給、公共料金支払いなどの窓口） ●ヨーロッパでは、郵便為替の当座口座が決済手段として広く活用されており、顧客数が多い ●郵便事業全般に対する顧客信頼度が高い	●郵便局のサービスに対する評価が低い（長い行列、官僚的な対応） ●郵便局の局舎が概して古く、金融業務に向いていない（顧客対応窓口が、ハイカウンターしかなく、金融の相談をできる場所がない） ●農村部、高齢者など、金融知識や所得水準が低い顧客が多い ●郵便局ネットワーク利用のコストが高まる可能性がある（利用手数料の高騰、維持コスト負担の可能性）

出所）ラファティ社の資料、各社の公表資料より作成

のかなりの部分を、手数料として郵便局ネットワークに対して還元している。

しかしながら、ポストバンクは依然として、簡単な商品・サービスの提供が主体であり、金融ビジネスの収益性は、まだ競合する金融機関のレベルにまで到達していない場合が多い。そのため、たとえばベルギーのようにポストバンクの収支の黒字化に時間がかかったり、またはドイツのように手数料水準の交渉でポストバンクと郵便局ネットワークであるドイツポストが対立して政治問題化したりする、といった問題も生じている。

2 ポストバンクの経営革新

このような課題を克服するために、各国のポストバンクでは、以下のように、さまざまな面からの経営革新を精力的に推し進めている。

新しい経営陣の起用

新しい商品の提供

新しいIT（情報技術）インフラの整備

新しい拠点ネットワーク

新しい営業スタッフ

既存顧客基盤の活用

（１）新しい経営陣の起用

ドイツ、フランス、オランダ、ベルギーの４カ国のいずれにおいても、2006年現在におけるポストバンクの経営トップは、民間金融機関ないしは経営コンサルティング会社の出身となっている（表３）。従来の郵便局は公共サービスの性質が強く、内部スタッフにはビジネスとしてのマネジメント経験が乏しい。そこで、外部のマネジメント能力を有する者を起用し、従来型公共サービスの延長線

表3 各ポストバンクの最高経営責任者（CEO）の経歴

国名	経歴
ドイツ	経営コンサルティング会社マッキンゼーのパートナー、ドイツ・ゲノッセンシャフト銀行、BHF銀行などを経て、1999年にドイツポストバンクのCEO就任
フランス	公的金融機関CDC（ケス・デ・デポ・エ・コンシニャシオン）大手保険会社を経て1999年にラ・ポストへ。2005年の金融部門の分離に伴いバンクポストCEO就任
オランダ	経営コンサルティング会社のパートナー、オランダ内務省を経て、1988年にNMB銀行へ。2000年にINGポストバンクのCEO就任
ベルギー	タバコ製造大手フィリップモリス、シティバンクなどを経て、2000年にアクサ銀行CEOに。2002年にバンクファンデポストのCEO就任

出所）各社のホームページより作成

からの決別を狙っているのである。さらに、経営トップ以外の幹部クラスも、外部から積極的にスカウトしている。業務拡大も進んでいることから、特に若いマネジメント予備軍のポストバンクへの転職が進んでいるようである。

（２）新しい商品の提供

従来、ポストバンクの取扱商品は、簡単な預金などに限定されていた。しかし近年は、金融ビジネスの拡大のために、提供する商品を積極的に拡大している。一方、規制当局の側では、従来は民間金融機関への影響を懸念して、ポストバンクの商品拡張に制約を設けていた。しかし、郵便局ネットワークの維持コスト負担を理由とするポストバンクからの要請で、徐々に取扱商品に関する規制を緩和しつつある。

新しい商品としては、クレジットカード、住宅ローン、個人ローン、投資商品、保険などが提供されている。すでに複数の国において、銀行など他の金融機関と、提供する商品

表4 各ポストバンクの提供商品

国名	提供商品
ドイツ	当座口座 普通預金 定期預金 株価指数連動型預金 住宅貯蓄口座 デビットカード クレジットカード 投資信託 生命保険 個人年金 株式取引 個人ローン 住宅ローン
フランス	当座口座 普通預金 非課税預金 住宅貯蓄口座 デビットカード 電子マネー 投資信託 生命保険 医療保険 退職貯蓄口座 住宅ローン
オランダ	当座口座 普通預金 非課税預金 定期預金 デビットカード 電子マネー クレジットカード 投資信託 生命保険 損害保険 個人年金 株式取引 個人ローン 住宅ローン
ベルギー	当座口座 普通預金 定期預金 国債 デビットカード クレジットカード 投資信託 生命保険 損害保険 個人年金 株式取引 個人ローン 住宅ローン

出所) ラファティ社の資料、各社の公表資料より作成

に関する差がなくなってきた (表4)。

(3) 新しいITインフラの整備

新しい商品の提供に伴い、ITインフラの整備が進んでいる。たとえば、CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント) などの顧客管理システムの導入や、インターネットバンキングの提供を行っている。特に、インターネットバンキングに関しては、100万から数百万の顧客が利用するまで

に成長している。

(4) 新しい拠点ネットワーク

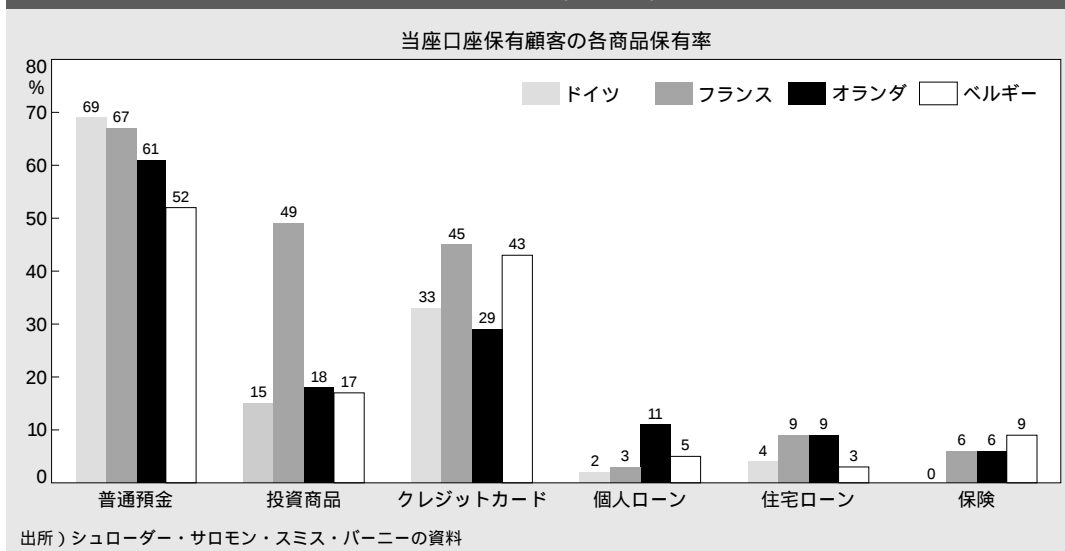
従来、郵便局は建物が古く、内装も暗い場合が多かった。そのイメージを一新するために、郵便局舎の改装が行われている。こうして、ヨーロッパにおける郵便のイメージカラーであるイエローに統一した、モダンなデザインの局舎が登場するようになった。

また、ドイツのように、郵便局にこだわらず、ポストバンク独自の拠点を展開するなど、顧客との接点を重要視するポストバンクも現れてきている。

(5) 新しい営業スタッフ

ポストバンクでは、従来からの郵便局員以外に、外部から金融専門の営業スタッフを雇用する例も増えてきた。場合によっては、外部の金融機関を営業拠点および人員ごと買収したり、提携している金融機関の営業スタッフを活用したりといった試みも行われている。このようにして、郵便局員だけではカバーしきれない、新商品や資産相談などのサー

図1 ポストバンクにおける顧客への各種商品の販売状況 (2002年)



ビスを提供している。

(6) 既存顧客基盤の活用

以上に述べたように、各国のポストバンクは、さまざまな新しい試みに積極的に取り組んでいる。一方で、顧客に関しては、新規顧客の獲得よりも、既存の顧客への商品やサービスの拡販を重視している。

ポストバンクは、すでにいずれの国でも、単体の金融機関としては、最大級の顧客基盤を有している。しかし、それらの顧客は、非都市部在住の比率が高いことも影響して、必ずしも多くの金融商品やサービスを利用してはいない。したがって、既存顧客の深耕による販売機会が期待できるのである。

3 ポストバンクの業容拡大

以上のような経営改革の結果、いずれの国でも、ポストバンクの業容は拡大傾向にある。ポストバンクには、従来から、決済のための当座口座が多数存在している。ドイツ、フランス、オランダ、ベルギーではそれぞれ、13%、20%、58%、11%の成人がポストバンクに当座口座を保有している。その顧客基盤を活用して、クレジットカードや投資商品など、さまざまな商品を販売するようになっていく(図1)。

西欧4カ国における ポストバンク

1 ドイツ(ドイツ・ポストバンク)

(1) ドイツ・ポストバンクの概要

ドイツ・ポストバンクは、ドイツポストとの郵便局利用手数料をめぐる利害対立を中心

とした、さまざまな経緯を経て、現在に至っている(次ページの図2)。

1992年に郵便局ネットワークを有するドイツポスト側が、ポストバンクが支払う郵便局利用料の大幅な引き上げを通告した。これが引き金になり、ポストバンク側が、大多数の郵便局窓口からの撤退(最終的には85%の郵便局からの撤退)および独自拠点網の設立を示唆する事態に発展した。その後、政府の仲裁で、ポストバンクの郵便局窓口からの撤退は取りやめになったが、それ以降も両者間で同様の係争(利用料水準、ポストバンク窓口設置の郵便局数)が続いた。

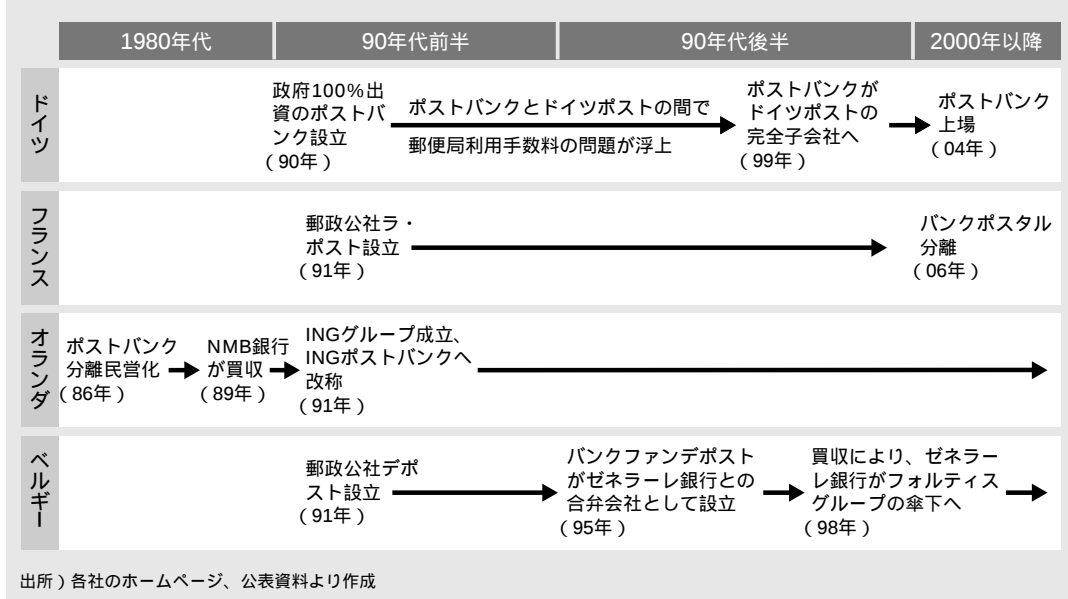
拠点網を依存するドイツポストとの関係が冷却化し、混乱が続いたことから、ポストバンクの収益も低迷した。これは、ポストバンクの株式を保有する政府にとっても大きな問題となっていた。

1999年に、これまで政府が100%保有していたポストバンクの株式をすべてドイツポストが買い取ったことで、ポストバンクはドイツポストの完全子会社となった。これにより、ドイツポストとの関係も正常化された。併せて、経営陣も新しく外部から起用され、業績も急激に改善された。2004年には収入27億ユーロ、当期利益6億ユーロ、ROE(株主資本利益率)は13.7%にまで改善された。2004年には株式公開され、現在に至っている。

(2) ドイツ国内における位置付け

ドイツ・ポストバンクは、ドイツ国内でも大きな影響力を持っている。顧客数は1210万人で、単独金融機関としてはドイツ国内最大である。預金総額は2004年で408億ユーロで

図2 各ポストバンクの組織形態の変遷



あり、4大銀行グループ（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各グループ）の合計325億ユーロをも上回る。

また、ポストバンクでは、従来は、顧客層が低所得者層に偏っていたが、2005年に高所得者層の顧客が多かった大手の住宅金融機関BHWグループを買収したことで、高所得者層の比率が10.4%（全国平均は7.3%）と改善された。

（3）チャネル戦略

ドイツ・ポストバンクは、ドイツ国内約1万3000の郵便局のうち、9000の郵便局で業務を行っている。残り4000の郵便局は、小規模すぎるため、サービスを提供していない。これら9000郵便局の中で、実際には850の主要局が、ポストバンクの収入全体の実に87%を占めている。残りの8000局を見ると、中規模局5000局で10%前後、小規模局3000局に至っ

ては、1.5%でしかない。

そこで、2006年にこれら主要850局を親会社であるドイツポストから買収し、ドイツ・ポストバンクの直営店として、金融サービス専門拠点「ポストバンクセンター」へ衣替えさせている。ポストバンクセンターでは、一般の金融機関店舗と全く同様のレイアウトおよびサービスとなっており、計2500人の営業スタッフが従事している。

一方、郵便局ネットワーク以外に渉外の営業網も有している。2002年にクレディ・スイスからフィナンシャルアドバイス会社を買収し、50人のフィナンシャルアドバイザーを獲得した。その後、400人まで拡大することにより、高度なアドバイスを提供できるようになった。

同様に、2000年に不動産専門金融機関であるDSLを買収しており、DSLに所属していた独立系フィナンシャルアドバイザー5000人を通して、商品・サービスを提供できるよう

になっている。これらのフィナンシャルアドバイザーが、従来からポストバンクを利用している顧客層にアドバイスを行うことで、効果的なクロスセリングが可能となっている。

また、ドイツ・ポストバンクは、オンラインバンキングやテレフォンバンキングにも積極的に取り組んでいる。すでに、オンラインバンキングは210万人（顧客全体の18%）、テレフォンバンキングは310万人（同25%）の顧客が利用している。

（４）取扱商品

ドイツ・ポストバンクは、従来からある郵便貯金や郵便為替以外に、ローンや投資商品などを積極的に販売している。特に、住宅ローンには非常に力を入れている。DSLとBHWという２つの不動産専門金融機関を買収したことで、住宅ローン貸付総額は400億ユーロを超え、ドイツ国内で第１位となっている。

また、当座口座の顧客基盤をてこに、カードビジネスにも進出しており、すでにデビットカードの発行枚数は700万枚に達している。さらに、給与振込口座となっている当座口座に対しては、３カ月の給与額を上限とした無担保での当座貸し込みを提供（支払いは３カ月間繰り延べ可能）することで、個人ローンサービスの提供も行っている。デビットカードとの組み合わせで、実質的にアメリカのクレジットカードと同等のサービスを提供しているといえる。

２ フランス（バンクポスタル）

（１）バンクポスタルの概要

バンクポスタルは郵政公社ラ・ポストから

2006年１月に分離された（図２）。バンクポスタルは、依然としてラ・ポストの完全子会社ではあるものの、ラ・ポストが従来提供していた預金、為替、保険などの各種の金融サービスが統合された。

バンクポスタルとして分離されたのは最近であるものの、ラ・ポストの金融サービス部門は、従来、フランス国内のリテール金融において非常に重要な位置を占めてきた。

バンクポスタルは、2003年末時点で4500万顧客に対して何らかの銀行サービスを提供している。これは、フランス国民（6000万人）の４分の３に当たる。リテール金融におけるもう一つの巨人であるクレディ・アグリコル（農業協同組合）と共に、実質的にフランス国内のリテール金融市場を支配している。なお、銀行サービス以外に、保険サービスに関しても2800万顧客を有する。

バンクポスタルの最大の強みは、ラ・ポストの持つ郵便局ネットワーク、そして制度面での優遇措置の２つである。

ラ・ポストは、フランス国内合計１万1000の市町村に、１万7000の郵便局を有する。郵便局の85%が農村地域にあるといわれており、地域によっては、ラ・ポストとクレディ・アグリコル以外に金融機関が存在しない町村もある。フランスでは郵便局の設置基準規制があり、人口の95%の郵便局へのアクセス距離が5 km以内になる必要がある。

これら１万7000郵便局のすべての局で、バンクポスタルは金融サービスを提供している。これにより、密度の高い郵便局ネットワークを活用した金融サービスが提供できている。

制度面でも、国営事業体であることから、

さまざまな優遇措置が存在する。たとえば、法人税の減免措置を受けられ、また民間金融機関には認められていない非課税預金口座などの商品を提供できるなど、さまざまな面で優遇されている。こうしたなか、民間金融機関の間では、差別待遇に関して不満が高まっているといわれる。

(2) チャネル戦略

前述のように、バンクポスタルは1万7000郵便局で金融サービスを提供している。この拠点数は国内第2位のクレディ・アグリコルの9100拠点を大きく引き離している。

フランスの郵便局窓口には、1日平均350万人以上の顧客が来訪する。バンクポスタルにとって、この顧客接点の活用の推進が最も大きな課題となっている。現在、4500万人いる顧客の中で、バンクポスタルをメイン口座としているのは800万人と、全体の2割弱にとどまっている。これを2010年までに1000万人にまで引き上げるのが、当面の課題となっている。そのために、従来、ともすれば古く暗い印象があった局舎の改装プロジェクトが進行中である。

なお、バンクポスタルは、郵便局ネットワークの活用以外に、オンラインバンキングも重視しており、現在630万人の顧客が利用している。

(3) 取扱商品

バンクポスタルにおける取扱商品に関しては、外部企業との協業を軸に、近年拡大傾向にある。大手生保CNP保険（1998年に民営化）、公的金融機関CDC（ケス・デ・デポ・エ・コンシニャシオン）と、それぞれ保険お

よび年金、投資信託に関する合併会社を設立し、バンクポスタル専用商品の供給を受けている。

また、融資ビジネスへの参入に力を入れており、すでに住宅ローンの国内シェアは3.7%となっている。2006年1月には対象顧客に関する規制緩和が行われた。従来、バンクポスタルの住宅ローンは、住宅貯蓄口座（事前積み立てを行った顧客に低利で融資する制度商品）の保有者のみに限定されていた。しかし、今後は一般顧客へも提供可能となる。これにより、早期にシェアを倍増させることが当面の目標である。個人ローンに関しても、規制緩和を働きかけているが、民間金融機関の反対で現時点では頓挫している。

3 オランダ（INGポストバンク）

(1) INGポストバンクの概要

オランダのポストバンクは、1986年に分離民営化された後、1991年にNMB銀行に買収された。その後、オランダ国内の金融再編により、NMB銀行は、現在ヨーロッパ有数の金融グループとなっているINGグループに吸収された。それに伴い、ポストバンクもINGグループの傘下に入り、名称もINGポストバンクと改称された（図2）。

INGポストバンクは、INGグループのオランダ国内のリテール金融部門として、重要な地位を占めるようになっている。INGポストバンクの2004年度経常利益は10億ユーロとなっており、INGグループ全体の2割を占めている。利益率も36%と、非常に高収益の事業として、グループ全体に大きな貢献をしている。

(2) チャネル戦略

オランダの郵便局ネットワークは、INGポストバンクと郵政公社TPGポストとの合併会社であるポストカントーレンが運営している。この点で、INGポストバンクは他のポストバンク以上に、郵便局ネットワークの維持に強くコミットしているといえる。

オランダにも郵便局設置基準規制がある。人口の95%の郵便局へのアクセス距離が10km以内になる必要があり、合計2100の郵便局が存在する。INGポストバンクは、そのうち、主要局900局で全金融サービスを、小規模局500局で預金・為替などの基本サービスを提供している。

郵便局チャネル以外に、INGグループを活用した新しいチャネルも拡大している。INGグループ内の保険会社RVSに所属する保険外務員ネットワークを経由して、INGポストバンクの商品を販売している。特に、住宅ローンに関しては、この外務員経由での販売に成功している。ただし、INGグループに属していることがビジネスの制約になっている面もあり、生命保険販売に関しては、外務員チャネルとの競合があり、著しく抑制されている。

(3) 取扱商品

オランダのポストバンクは、INGグループの傘下に入ったことで、グループ内のさまざまな商品を提供できるようになった。特に、融資業務に関しては、グループ内で従来から業務を行っていた部門のノウハウを吸収し、住宅ローンでシェア22%、個人ローンでシェア15%となっている。同様に、クレジットカード、投資信託などの商品も提供している。

一方、保険販売に関しては、前述のようなグループ内の競合もあり、シェア1%と低迷している。

4 ベルギー（バンクファンデポスト）

(1) バンクファンデポストの概要

バンクファンデポストは、1995年に郵政公社デポストと大手金融機関ゼネラーレ銀行（のちに、ベルギー最大の金融グループのフォルティスにより買収）との合併会社として、設立された（図2）。設立に際して、デポストの金融事業は、政府への出納業務以外はすべて移管された。

他のポストバンクと異なり、比較的最近に、しかも合併会社として設立されたこともあり、顧客数は120万人と、国民の11%前後にとどまる。収益性についても、赤字体質が続き、2005年によりやく収支均衡のレベルまで回復した。

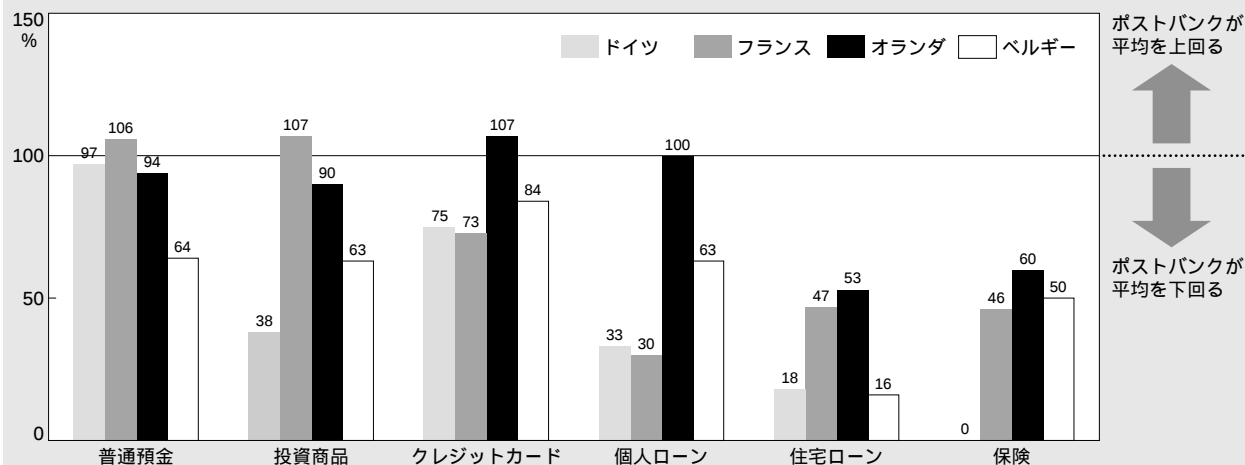
しかしながら、郵便局そのものに対する顧客の信頼感が高い。先述の調査で、合併先であるフォルティスの経営者にインタビューを行った際も、同社がバンクファンデポストの今後の成長性に対して非常に大きな期待を持っていることがうかがわれた。

(2) チャネル戦略

ベルギーには1300の郵便局があり、バンクファンデポストは、すべての郵便局で金融サービスを提供している。ただし、現在郵便局の統廃合が進んでおり、将来的には基幹局160、小規模局460、合わせて620局に集約される予定である。

現在、大半の郵便局において、提供される金融サービスは預金・為替などの基本サービ

図3 各種商品販売に関するポストバンクと各国平均との比較



注) ポストバンクの当座口座保有顧客による各商品保有率の比較(各国平均100に対するポストバンクの水準)
出所) シュローダー・サロモン・スミス・バーニーの資料より作成

スだけであり、投資商品などの新規商品を扱う局は50局程度にとどまる。これを、2006年中に500局まで拡大する予定である。

(3) 取扱商品

フォルティスグループとの合併会社であることから、フォルティスグループが提供するクレジットカード、個人ローン、保険、投資信託などの商品を取り扱っている。住宅ローンに関しては、フォルティスグループの専門会社に顧客を紹介することで手数料を得ている。

ただし、バンクファンデポストの顧客の中で、預金・為替以外の商品を購入した顧客は、全体の7%にとどまる。これは前述のように、新規商品を取り扱う局が50局と少ないことが大きな原因と考えられている。取扱局の拡大に伴い、2006年中には、この比率を24%程度までに高めることが目標となっている。

ヨーロッパにおける ポストバンクの今後

これまで見てきたように、業容を拡大しつつあるポストバンクだが、依然として課題も残っている。

1 不十分な顧客の深耕

複数商品の販売が拡大しつつあるとはいえ、依然として他の金融機関に比較すると不十分な状況であり、各国の平均レベルに比べても低い水準にとどまっている(図3)。

この理由として、従来公的サービスであった分、取扱商品に関する規制が残り、参入が比較的最近であることが考えられる。また、実際に営業を行う郵便局内の営業スタッフの確保およびその能力向上の問題も、一因としてあげられるだろう。

2 公共サービスの「くびき」

郵便事業は元来、公共サービスの提供を目

的とした国営事業として開始された。このことがポストバンクにとって、郵便局ネットワークと顧客の信頼感という大きな資産となっている。しかしながら、同時に、公共サービスであることが、ポストバンクの発展の制約となる事態も生じている。

一つは、郵便局ネットワークの維持が、往々にして政治問題化し、そのためのコストを結果的にポストバンクが負担しなければならないことである。これにより、自由な活動に制限がつくことになる。もう一つは、元来、国営事業として各種の優遇措置があった分、新規事業への参入・拡大に関して、他の民間金融機関からの激しい反対に直面するという問題である。これにより、結果的に業務拡大のスピードが鈍化する。

一つめの課題は、民間企業との合併会社事業の場合であっても、回避できていない。オランダ、ベルギーのように、民間金融機関との合併会社であっても、政府ないしは郵便局ネットワークとの間で、拠点展開などに関する取り決めによる一定の制約が存在する。このため、たとえばベルギーでは、郵便局ネットワーク利用料がポストバンクの収益を圧迫している。

以上のように、さまざまな課題は残っているものの、郵便局ネットワークと顧客基盤という2つの資産を活用して、ヨーロッパのポ

ストバンクは今後も成長が期待される。

従来、ヨーロッパのリテール金融は、大手金融機関による市場の寡占が進んでいたことにより、変化に乏しかった。しかし、ポストバンクの台頭により、今後は、市場そのものの構造に関しても、大きな変化が起こる可能性があるといえる。今回対象にした4カ国に関しても同様であり、前述の調査の際にも、競合先である民間金融機関の経営者から、ポストバンクの動きに注目しているとのコメントがあった。

日本でも、郵政公社のリテール金融における影響力がヨーロッパに比しても大きいことから、同様の大きな変化が生じる可能性があるといえるだろう。

参考文献

- 1 Lafferty & Associates, "Mass market retail financial services in EU countries," March 2006
- 2 Datamonitor, "Western European Banking Structures," April 2004
- 3 星野興爾『世界のポストバンク』郵研社、2005年

著者

梅屋真一郎（うめやしんいちろう）

金融ITマネジメント研究部兼事業企画部上席システムコンサルタント
専門はリテール金融ITなど