

民営化金融機関の業務の見直しと収益構造

～ 日本政策投資銀行とゆうちょ銀行の動向～

財政金融委員会調査室 かねこ たかあき
金子 隆昭

《 要 旨 》

(本稿の目的)

- ・ 本稿は、民営化金融機関の組織・業務の見直しの在り方について、日本政策投資銀行の民営化プロセスと先行事例である株式会社ゆうちょ銀行の動向を、その収益動向に関するデータとあわせて紹介し、今後の検討に資するようにするものである。

(日本政策投資銀行の民営化と収益構造)

- ・ 日本政策投資銀行の完全民営化は、移行期の株式会社日本政策投資銀行を経て、二段階で行われることとなっているが、平成 25～27 年度に予定されている完全民営化に際して、機能発揮するのにふさわしい組織形態がどのようなものとなるのかが、現時点では、必ずしも明確となっていない。
- ・ 財務の健全性の高い日本政策投資銀行は、これまでの低収益性を改善することが課題となる。今後の資産モデルについては、株式会社化以前の投融資残高を逡減・圧縮し、利益を確保することが考えられているが、株式会社化以前の投融資残高がどの程度減少していくかなど、今後の動向を注視していく必要がある。

(民営化金融機関としてのゆうちょ銀行の収益動向)

- ・ 株式会社ゆうちょ銀行を中心とした日本郵政グループは、民営化初年度から、当初見通しを上回る利益を上げているが、足下の資金運用収益の構造は従来と基本的に異なっていない。
- ・ 株式会社ゆうちょ銀行は、経費の抑制により、利益を確保しているが、今後の上場を視野に入れた場合には、新たな収益の柱を示していくことが期待される。また、株式会社ゆうちょ銀行の銀行代理手数料等のグループ各社からの委託手数料に依存する郵便局株式会社の収益動向にも留意する必要がある。

(民営化金融機関の業務の在り方と再規制)

- ・ 民営化金融機関については、その株式の処分(上場)を視野に入れ、収益性の確保がどのように図られるか、ビジネスモデルを示す必要がある一方、仮に一定の業務の継続性などといった政策的要請が残されるのであれば、従来の組織法的規制にとらわれない何らかの措置を検討する余地もあるものと思われる。

1. 本稿の目的

日本政策投資銀行は、平成 20 年 10 月 1 日から株式会社化され、株式会社日本政策投資銀行として、完全民営化に向けた一步を踏み出す¹。日本政策投資銀行の完全民営化に当たっては、それまでの投融资機能を担うのに相応な金融機関となることが期待されている。その一方、「民間の主体性や自律性を高め、その活力が最大限に発揮される」²ようにするという民営化の基本理念からすれば、移行期にあっても、収益性の向上、利益の確保が優先され、採算性の低い機能・業務が縮小・合理化される可能性も否めない。民営化金融機関においては、今後、どのように組織、業務の見直しを行い、収益性を向上させることが期待されているのであろうか。この点に関連して、株式会社ゆうちょ銀行（及び日本郵政グループ）においては、新たな業務が認可されるなど、民間銀行としての経営基盤の確立が進められる中、民営化後初めての経営状況（20 年 3 月期決算）が示されており、金融機関の民営化の先行事例として、その収益や業務の見直し等の動向を見ることが可能となっている³。

以下、本稿では、民営化金融機関の組織、業務の見直しをどのように進めるべきかについて、今後の日本政策投資銀行の民営化プロセス、先行事例である株式会社ゆうちょ銀行の動向を、その収益動向に関するデータとあわせて紹介し、今後の検討の参考に資することとしたい。

2. 日本政策投資銀行の民営化と収益構造

(1) 日本政策投資銀行の民営化プロセス

日本政策投資銀行は、平成 11 年 10 月に日本開発銀行と北海道東北開発公庫とが統合し設立された政策金融機関で、経済社会の活力の向上及び持続的発展、豊かな国民生活の実現並びに地域経済の自立的発展に資するための長期資金の供給等の業務を行っている。この日本政策投資銀行は、昨年 6 月に成立した「株式会社日本政策投資銀行法」に基づき、20 年 10 月 1 日に解散し、新たに株式会社日本政策投資銀行が設立されることとなっている。株式会社日本政策投資銀行の設立に際しては、設立委員が発起人の職務等を行う（株式会社日本政策投資銀行法附則第 5 条）ことから、既に 20 年 5 月 21 日、7 月 22 日に株式会社日本政策投資銀行設立委員会が開催され、株式会社日本政策投資銀行定款案のほか、危機対応業務に関する規程・協定案について協議されている。また、7 月 31 日には、株式会社日本政策投資銀行資産評価委員会も開催されている。評価委員は、承継財産の価額評価を行うもので、日本政策投資銀行の最終決算確定後速やかに価額決定することとなっている。

新設される株式会社日本政策投資銀行は、完全民営化に向けた移行期の金融機関と位置付けられている。このため、市場の動向を踏まえつつ、設立後おおむね 5 年後から 7 年後を目途に、政府保有株式は全部処分され、完全民営化されることとなっている（株式会社日本政策投資銀行法附則第 2 条第 1 項）。このように日本政策投資銀行は、移行期の金融機関である株式会社日本政策投資銀行を経て、完全民営化金融機関となるという二段階のプロセスを経て、民営化が進められることとなっている（表 1）。

表1 日本政策投資銀行の民営化のプロセス

年度	平成18年度	平成19	平成20	平成21	平成22	平成23	平成24	平成25～27	平成28～	
期間	準備期間			移行期間					完全民営化後	
業務の根拠	日本政策投資銀行法			株式会社日本政策投資銀行法					一般金融関係法令	
組織形態	政策金融機関(特殊法人)			株式会社(特殊会社)					株式会社	
出資関係	政府100%			政府					民間	民間100%
資金調達方法	政府保証債・財政融資資金借入・自己調達			自己調達・政府保証債・財政融資資金借入					自己調達	

(出所)『日本政策投資銀行2008CSR・ディスクロージャー誌』8頁に基づき作成

(2) 日本政策投資銀行の民営化後の業務の在り方・ビジネスモデル

日本政策投資銀行は、一般の金融機関の行う金融等の補完・奨励を旨に「長期資金の供給等」を行ってきた(日本政策投資銀行法第1条)。しかしながら、長期資金の供給等を行うような民間金融機関といっても、どのような金融機関となるのか、必ずしも明らかではない部分もある⁴。これまでの日本政策投資銀行の投融資業務は、エネルギー、環境、新産業創造・国際競争力維持、防災対策、金融市場整備、地域企業再生、公的部門改革など様々な政策要請にこたえるものとなっている。民営化により、どのような業務が維持され、また、どのように見直し・整理されるかについて、関心も高い⁵。

この点に関して、新たに設立される株式会社日本政策投資銀行は、「出資と融資を一体的に行う手法その他高度な金融上の手法を用いた業務を営む」こととされ、「日本政策投資銀行の長期の事業資金に係る投融資機能の根幹を維持」するものとなっている(株式会社日本政策投資銀行法第1条)。さらに、この株式会社日本政策投資銀行の業務等を承継する完全民営化金融機関も「株式会社日本政策投資銀行の有する投融資機能に相応する機能の担い手として構築される組織」とされている⁶。したがって、完全民営化に向けて、一定の継続性をもつことが想定されているが、その一方で、完全民営化後は、一般の金融関係法令に従うこととなっているため、一定の業務の見直しも必要となっている。これは、日本政策投資銀行はもとより、株式会社日本政策投資銀行も完全民営化への移行期の機関と位置付けられることから、それらの法定の業務範囲は通常の民間金融機関とそもそも異なっているからである。

完全民営化後について、例えば、今年1月に示された「株式会社日本政策投資銀行ビジネスモデルのコンセプト」では、「新ビジネスモデルの構築に向けて投融資一体となった業務の強化を図り」、「現行の金融関係法令に照らしつつ、完全民営化後は、銀行、投資会社、証券などからなる一体的な金融グループ」として、「その機能発揮にふさわしい組織形態を今後選択する」としている。これは、完全民営化時点において、株式会社日本政策投資銀行の組織・業務を見直し、金融グループ化するということであるが、その見直しには、二つの観点が含まれている。すなわち、法令に適合するような組織形態の見直しという観点と機能発揮にふさわしい組織形態にするという観点とである。

前者に関しては、例えば、株式会社日本政策投資銀行を法令に適合するよう銀行と証券会社に分割するといったことが考えられる。株式会社日本政策投資銀行の業務範囲は、銀行法上の銀行の業務(固有業務、付随業務、他業証券業務)⁷に則して定められているが(株式会社日本政策投資銀行法第3条)銀行に設けられている「固有業務の遂行を妨げない限度」でしかできない業務(他業証券業務)に関しても限度が設けられていない。逆に、銀行が行うことのできる、為替取引、手形関係業務、国債等の募集の取扱い等務が行えず、取扱い預金も譲渡性預金等に制限されている点で、銀行に比し、制約がある。これらの業務に関しては、銀行法や金融商品取引法等の一般の金融関係法令に合致するよう組織の見直しが必要であり、また、組織見直しによって、新規の業務を行うことが可能となる。なお、組織見直しに関しては、株式会社日本政策投資銀行による子会社の保有や組織再編は認可事項とされている。株式会社日本政策投資銀行に対しては、「国の関与を縮小して経営の自主性を確保する」⁸こととなっているが、認可事項(表2)のほかにも「預金の受入れ」や「日本政策投資銀行債の発行」の開始には、財務大臣の承認が必要とされている(株式会社日本政策投資銀行法第9条)など⁹、ここで述べたような組織、業務の見直しを行うような場合には、国の関与があることとなる。

表2 株式会社日本政策投資銀行法における主務大臣の認可事項

- 新株及び新株予約権の発行(第12条)
- 債券発行並びに借入金の借入に係る基本方針(第13条)
- 代表取締役、監査役の選解任(第15条)
- 会社の常務に従事する取締役の兼職(第16条)
- 事業計画(第17条)
- 償還計画(第18条)
- 子会社の保有(第19条)
 - 銀行、長信銀、第一種金融商品取引業者、貸金業者(財務省令で定める場合を除く)及びこれらに類するものとして財務省令で定めるもの等、移行期のビジネスモデルに大きな影響を与える業態に限定
- 定款の変更等(第20条)
 - 定款の変更、剰余金の配当その他の剰余金の処分(損失処理を除く)、合併、会社分割及び解散の決議(合併以下は国交大臣への協議事項)

(出所)「株式会社日本政策投資銀行ビジネスモデルのコンセプト」(2008年1月)

一方、機能発揮にふさわしい組織形態の選択がどのようなものなのかについては、今後の検討課題と思われる。例えば、「株式会社日本政策投資銀行ビジネスモデルのコンセプト」で示されている「投資会社」といった業態は、「銀行」、「証券会社」との関係で、どのような形に切り分けられるのか、そして、切り分けられた組織形態が機能発揮できるのかは、

今後、株式会社日本政策投資銀行がどのように業務を展開していくかにより、大きく異なってくると思われる。また、また、先ほど述べたような一定の業務・機能に関する継続性や「政策金融で培った3つのW（Will 志、Wisdom 智、With 連携）」や「4つのDNA（長期性、中立性、パブリックマインド、信頼性）」といった政策金融との継続性がイメージされるような部分についても¹⁰、機能に含まれ得るであろうし、さらに、収益性の確保ということも、当然含まれるであろう。「機能発揮にふさわしい」という抽象的観点が、今後の検討の中で、どのように具体化されるかにより、組織形態は大きく異なってくると思われる。

（3）株式会社日本政策投資銀行の収益見通し

日本政策投資銀行は、従来から民間大手金融機関に劣らない財務の健全性をもつ反面、政策金融機関との性格上、その収益性という面では、民間金融機関に比し、課題を残してきた。この点に関しては、株式会社日本政策投資銀行法案の成立の際にも、資金調達コストの上昇と収益性の確保、従来行われてきた政策的融資の低採算性などが課題として指摘されてきた¹¹。「機能発揮にふさわしい」組織形態を選択していく上でも、収益性の課題は避けて通れないものように思われる。

改めて、直近の20年3月期を見ても、財務の健全性を示す自己資本比率（新BIS基準ベース）は20.71%、不良債権比率（銀行法基準リスク管理債権比率）も1.0%となっており、健全な水準となっているが、当期純利益は前期比212億円（28.3%）減少の539億円と厳しいものとなっており、民間大手金融機関と同様、サブプライムローン問題の影響が大きかったとも指摘されている¹²。さらに、収益性という観点で主要な指標であるROE（自己資本利益率）を見ると2.66%と民間大手金融機関の数分の一程度の水準にとどまっており、現行の投融資業務の低収益性がうかがえる。

表3 民営化に向けての資産モデルと収益イメージ

	平成18年度	平成25～27年度	
税前利益の見通し	693億円	1,400億円程度	
投融資残高の見通し	12.5兆円	8～10兆円	
		うち株式会社化以前分	3兆円程度
		株式会社化以降分	5～6兆円程度
		投資残高	5,000億円程度～

注1：平成25～27年度の税前利益は、「倍増程度」との見通しによる。

注2：平成18年度のファンド等の実績は、約1,600億円とされている。

（出所）「株式会社日本政策投資銀行ビジネスモデルのコンセプト」（2008年1月）、『日本政策投資銀行2008CSR・ディスクロージャー誌』11頁に基づき作成

日本政策投資銀行の民営化に向けての資産モデルでは、これまでの政策的投融資の返済等に伴い、投融資残高が減少していく中で、株式会社化以降の投融資の構成を大幅に増やすこととしている。具体的には、現状の 12 兆円程度の投融資残高を 8～10 兆円程度に減らす中で、そのうちの 5～6 兆円を株式会社化以降の分に切り替えると見込んでいる。加えて、投融資残高が減少するにもかかわらず、利益水準は現状の倍増程度にすると見込んでおり（表 3）、収益性を大幅に改善するものとなっている。しかしながら、長期事業資金の供給という性格もあって、日本政策投資銀行が 20 年 3 月期に有する貸出・借入の 4 割近くが平成 25 年度（最も早い完全民営化時）にも残存するとの試算も可能であり、また、新たに、平成 20 年度上期における貸出・借入が別途 5～6 千億円が新たに発生することとなっている（表 4）。完全民営化時点の投融資残高の構成は、その収益性に影響を与える可能性も大きいと考えられることから、株式会社化以前の投融資残高がどの程度減少していくかなど、今後の動向には、十分留意する必要があると思われる。

表 4 株式会社化以前の貸出・借入の今後の見通し

	平成 19 年度末残高	平成 19 年度末時点の残高の内訳	平成 25 年度残高見通し	(別掲) 平成 20 年度予算額
貸出	12.0 兆円	期間 5 年超が 40%	約 4.8 兆円	6,615 億円
調達資金	10.5 兆円	-	約 4.1 兆円	6,400 億円
うち借入金	7.5 兆円	期間 5 年超が 41%	約 3.1 兆円	2,000 億円
うち自行債券	3.0 兆円	期間 5 年超が 9,718 億円	約 1.0 兆円	4,400 億円

注 1 『日本政策投資銀行 2008 ディスクロージャー誌』の貸出金、借入金等の状況から、期間別の内訳に基づき機械的に試算したものである。

2 平成 20 年度予算額については、それぞれ「貸出」は融資予定額、「借入金」は財政融資資金及び民間金融機関からの借入金の額、「自行債券」は日本政策投資銀行債券の額による。

(出所)『日本政策投資銀行 2008 CSR・ディスクロージャー誌』及び『平成二十年度 予算及び財政投融資計画の説明』に基づき作成

なお、日本政策投資銀行から株式会社日本政策投資銀行への財産の承継に関しては、株式会社日本政策投資銀行資産評価委員会が開催されていることは既に述べたが、その承継財産の範囲については、日本政策投資銀行の解散に際し、「株式会社日本政策投資銀行が将来にわたり業務を円滑に遂行する上で必要がないと認められる資産」以外の資産とされている（株式会社日本政策投資銀行法附則第 15 条）。したがって、「将来にわたり業務を円滑に遂行する上で必要がない」と判断された資産は、株式会社日本政策投資銀行ではなく、国が承継することとなる¹³。この国の承継する資産の範囲等については、主務大臣が財務大臣に協議して定めることとされ、財政投融資特別会計の投資勘定に帰属することとなっている（株式会社日本政策投資銀行法施行令附則第 2 条）。

3. 民営化金融機関としてのゆうちょ銀行の収益動向

(1) 株式会社ゆうちょ銀行と金融グループとしての日本郵政グループ

以上のように、日本政策投資銀行は、今後、株式会社日本政策投資銀行を経て、完全民営化されていく中で、収益性の向上・確保に向け、業務の見直しが進められていくこととなる。では、民営化による収益性の向上がどのように図られることとなるのか、以下においては、株式会社ゆうちょ銀行について、民営化により、収益にどのような変化があったかを見ていきたいと思う。

日本郵政グループ（日本郵政株式会社を持株会社とする企業グループ）の傘下には、株式会社ゆうちょ銀行のほか、株式会社かんぽ生命があり、さらに、郵便局株式会社が株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命の代理店となっており、日本郵政グループ全体を一つの大きな金融機関グループと見ることができる。例えば、ゆうちょ銀行は、「当行は、日本国内で223の直営店と2万4千の代理店（郵便局）という広範なネットワークを有する銀行」¹⁴と説明しており、リテール機能を発揮するこのような郵便局ネットワークの存在が特徴の一つとなっている¹⁵。

表5 ゆうちょ銀行に係る民営化・新規業務認可等の経緯

平成17年10月14日	郵政民営化関連法成立（同21日公布・一部施行）
平成18年1月23日	日本郵政株式会社（準備企画会社）の設立
1月25日	日本郵政公社の業務等の承継に関する基本計画の策定
9月1日	株式会社ゆうちょ（郵便貯金銀行準備会社）の設立
平成19年2月23日	情報システムの開発に係る遅延報告が必要ない旨決定
4月27日	日本郵政株式会社から実施計画の認可申請
9月10日	総理大臣及び総務大臣による実施計画の認可
10月1日	民営化（公社解散）株式会社ゆうちょ銀行開業
10月4日	㈱ゆうちょ銀行の新規業務（運用対象の自由化）の認可申請
11月26日	㈱ゆうちょ銀行の新規業務（クレジットカード業務等）の認可申請
12月19日	㈱ゆうちょ銀行の新規業務（運用対象の自由化）の認可
平成20年4月1日	㈱ゆうちょ銀行が流動性預金の限度額規制に関する政令改正要望
4月18日	㈱ゆうちょ銀行の新規業務（クレジットカード業務等）の認可

（出所）郵政民営化委員会資料のほか各種資料に基づき作成

株式会社ゆうちょ銀行は、昨年10月の郵政民営化（日本郵政公社の解散）により、日本郵政株式会社の100%子会社として発足した銀行である（表5）。現時点では、国が間接的ながら株式を100%保有する株式会社であるという点で、株式会社日本政策投資銀行と同様、民営化の移行期にあると位置付けられる。株式会社ゆうちょ銀行は、その沿革から、基本的に貸出業務を行わず、また、貯金に預入限度額が設けられているなど、開業当初から、

銀行等の一般金融機関に比し、その業務に制限が設けられている。その業務の拡大は、いわゆる民間金融機関とのイコールフットイングなどを考慮して、認可されることとなっている（郵政民営化法第110条参照）。この点、民営化後既に、昨年12月には、(a)シンジケートローン（参加型）・特別目的会社（SPC）への貸付け、(b) 公共債の売買、(c) 信託受益権の売買・株式の売買等、(d) 貸出債権の取得又は譲渡等、(e) 金利スワップ取引、金利先物取引等、(f) リバースレポ取引が認められ、本年4月には、(g) クレジットカード業務、(h) 変額個人年金保険等の生命保険募集業務、(i) 住宅ローン等の媒介業務が、それぞれ認可されている。

（２）金融グループとしての日本郵政グループの収益見通し

日本郵政グループの事業等の承継に関しては、19年9月10日に認可された「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」で定められており、民営化後の財務・収益についても、その別記の「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」に23年度までの見通しが示されている。民営化後に初めて示された直近の20年3月期の決算（19年10月に民営化されたことから、実質的には半期分の決算となっている。）においても、「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」に比し、グループ全体で622億円の利益増となっており、「数多くの課題を抱えながらも相当の成果を残したと言える」¹⁶ものとなっている（表6）。その中で、株式会社ゆうちょ銀行はグループ全体の利益の過半を占める中核的存在となっている。

表6 日本郵政グループとゆうちょ銀行の業績（純利益）の見通し

（単位：億円）

	(株)ゆうちょ銀行の純利益額			日本郵政グループ全体の純利益額			ゆうちょ銀行の構成比 19・20決算 21-23見通し
	見通し	決算 (業績予想)	増減	見通し	決算 (業績予想)	増減	
平成19年度	1,300	1,521	221	2,150	2,772	622	54.9%
平成20年度	3,210	2,800	410	5,080	4,400	680	63.6%
平成21年度	3,610	-	-	6,020	-	-	60.0%
平成22年度	3,650	-	-	6,370	-	-	57.3%
平成23年度	3,040	-	-	5,870	-	-	51.8%

注1 「見通し」：「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」による損益見通し

「決算(業績予想)」：平成20年3月期の業績・業績予想

2 平成19年度は、実質半期

(出所)「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」及び平成20年3月期財務諸表の概要に基づき作成

株式会社ゆうちょ銀行の収益状況に関しては、「金融機関の取り巻く金融経済情勢の厳しかった中で（中略）投資信託の手数料収入の減少や株価下落に伴う金銭の減損があったも

この、経費の抑制に努めた結果¹⁷順調なものとなったとされている。具体的に「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」と比較して見ると(表7) 経費の抑制、人件費・物件費等の経常費用が大幅に圧縮された(合わせて600億円余りが圧縮されている)ことが分かる。経常収益は増加(369億円)しているものの、それは資金運用収益が増加したこと(551億円)によるもので、それを上回って、資金調達費用も増加(649億円)している。資金運用収益と資金調達費用による資金収支自体は「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」に比し、98億円悪化しており、資金運用の多様化が認められたものの、「足元の収益構造は国債運用を通じた金利収益が中心¹⁸とされており、「徐々に運用対象を拡大し収益源の多様化¹⁹を図るとされていることから、新たな資金運用業務が収益の柱になっていくには、いましばらく時間が必要だと思われる。

表7 ゆうちょ銀行の平成19・20年度の業績動向

(単位:億円)

	19年度			20年度		
	見通し	決算	増減	見通し	業績予想	増減
経常収益	12,920	13,289	369	24,480	24,400	80
資金運用収益	12,100	12,651	551	22,720	-	-
経常費用	10,750	10,727	23	19,130	-	-
資金調達費用	3,300	3,949	649	5,230	-	-
人件費	510	-	-	1,000	-	-
物件費	4,770	-	-	8,830	-	-
郵便局(株)委託手数料	3,140	3,010	130	6,270	-	-
経常利益	2,170	2,562	392	5,330	4,600	730
税引前利益	2,170	2,558	388	5,350	-	-
純利益	1,300	1,521	221	3,210	2,800	410

(注)及び(出所) 表6参照

一方で、株式会社ゆうちょ銀行は、その株式を、早期の自立を果たすため、遅くとも民営化後4年目、可能であれば、東証の審査基準の特例が認められることを前提に、民営化後3年目の上場を目指し、5年間で処分する方針としている²⁰。「収益力の一段の向上に取り組むことで、上場の早期実現²¹」を目指すためには、来年度の業績予想については、「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」を下回るものとなっていることなども踏まえ、経費の抑制ばかりでなく、新規業務の拡充を進めていく必要があると思われる。

なお、経費抑制の対象となっている物件費の中には、郵便局株式会社への委託手数料(株式会社ゆうちょ銀行の場合、郵便局株式会社が行う銀行代理業務に関する委託手数料)が含まれていることにも留意する必要がある。そもそも郵便局株式会社は、その収益の9割をグループ各社からの委託手数料に依存しており、その中でも銀行代理手数料が全体の半分を占めるという構造になっている。郵便局株式会社に目を向けると、「システムや業務フローの変更起因する郵便局の業務輻輳が営業成績に及ぼした影響等²²」があったとされ

ているが、ゆうちょ銀行を始めとするグループ内各社からの委託手数料が大きく経営に影響していることがうかがえる（表8）。「ユニバーサルサービスの維持に関しては、郵便局ネットワークの維持・活用を日本郵政グループ全体の重要課題」²³とされており、ユニバーサルサービスの必要性や、それを維持することについての政策的要請については、ここでは詳細に触れない²⁴。ただ、先ほど述べたように「機能発揮にふさわしい」組織形態を選択していく上で、日本政策投資銀行の民営化に際しても、何らかの政策的要請があるとしたら、その場合には、業務の継続の要請と採算性・収益性の要請とが齟齬することのないよう、適切な業務・組織の見直しが行われる必要があると思われる。

表8 郵便局株式会社の平成19・20年度の業績動向

(単位:億円)

	19年度			20年度		
	見通し	決算	増減	見通し	業績予想	増減
営業収益	6,630	6,159	471	13,230	12,760	470
郵便受託手数料	1,220	1,031	189	2,240	-	-
銀行受託手数料	3,140	3,010	130	6,270	-	-
保険受託手数料	2,190	2,079	111	4,440	-	-
新規事業等	80	38	42	290	-	-
営業費用	6,530	6,083	447	12,640	-	-
営業原価	5,870	5,553	317	11,300	-	-
販売費及び一般管理費	660	530	130	1,340	-	-
営業利益	90	75	15	590	280	310
経常利益	250	185	65	840	370	470
税引前利益	250	184	66	840	-	-

(注) 及び(出所) 表6参照

4. 民営化金融機関の業務の在り方と再規制

民営化に当たっては、民間金融機関並みの収益性を高めるようなビジネスモデルの構築や新規業務拡大による収益の確保には、一定の時間がかかることが当然予想され、そのため、短期的には、民営化による経費抑制、経常経費の圧縮によって、利益の確保を図ることが可能であるが、一般的な経費抑制には限界もあり、将来的にどのような影響が出てくるか不分明な部分もある。

日本政策投資銀行及び株式会社ゆうちょ銀行の民営化については、株式処分(上場)のタイミングとの関係で、業務モデルの具体化がどの程度進められるかにより、株式の処分価額にも影響を与える可能性があることにも留意する必要があるだろう。株式売却による財政貢献がどの程度となるかとの観点からも、収益性の高いビジネスモデルの早急な構築が期待される場所である。

一方、業務の継続の要請と採算性・収益性の要請との間に齟齬が生ずることがある場合には、どのような措置・規制が可能か、改めて考える必要もあるように思われる。ゆうちょ銀行に関するユニバーサルサービスの要請、日本政策投資銀行の完全民営化機関

に対する「長期事業資金に係る投融資機能に相応する機能の担い手」であることの要請などが、仮に採算性・収益性の要請との間に齟齬を来すこととなった場合には、国の株式保有を通じた組織法的な観点からの規制ではなく、民間金融機関に対し任務委任（任務の民営化）を行うようなことも考えられるべきかもしれない²⁵。この点、政策金融に限らず、民営化立法に当たっては、民営化と同時に任務を実施する民間主体に対する特別な規制（再規制）が用意されており、民営化領域の拡大が必ずしも行政の縮小ではない²⁶、とされており、株式会社日本政策投資銀行法附則第3条は、完全民営化時に、株式会社日本政策投資銀行の有する投融資機能に相応する機能の担い手として構築される組織に「円滑に承継させるために必要な措置を講ずる」としていることにも留意する必要があると考えられる。

日本政策投資銀行とゆうちょ銀行の二つの民営化金融機関に対しては「ゆうちょ銀行は強大な調達力を持つが運用力が追いついていない。ゆうちょの資金調達、政投銀の運用という互いの得意分野が結びつくような提携は考えられないか」²⁷といった指摘もされている。この指摘の内容自体は、必ずしも本稿の意図するところではないが、民営化金融機関に対する業務に関する要請には、業務の継続性といった観点ばかりでなく、かように多様な観点からの要請も含まれ得る。従来「民営化」の枠組みにとらわれない新たな民営化金融機関の在り方が、今後、議論されるべきなのかもしれない。

¹ 日本政策投資銀行の民営化に関する「株式会社日本政策投資銀行法」の概要については、拙稿「民営化された日本政策投資銀行は銀行になるのか？～株式会社日本政策投資銀行法案～『立法と調査』第267号(2007.4.20)34～43頁を参照されたい。

² 「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(平成18年法律第47号)(いわゆる行政改革推進法)第2条。

³ 本稿では、金融機関の民営化という観点から、主に株式会社ゆうちょ銀行(及びその代理店としての郵便局株式会社)を中心に日本郵政グループを取り上げている。もちろん、政策金融機関である日本政策投資銀行の民営化と郵政民営化の一環としての郵便貯金の民営化とを全く同一に論じることはできないことから、郵政民営化にかかわる固有の問題や生命保険会社である株式会社かんぽ生命については、特にここでは取り上げていない。

⁴ 長期金融を担う民間金融機関としては、長期信用銀行法に基づく長期信用銀行があるが、現在、存在しておらず、その意味が実質的になくなっている(岡村秀夫ほか『金融システム論』(平17.9)46頁)とも指摘されている。

⁵ 例えば、民営化後の地方自治体等の地域との関係についてとりあげるものとして、若杉敏也「政投銀民営化、どうなる地方との”距離”」『日経グローバル』No.95(2008.3.3)24～29頁。

⁶ 株式会社日本政策投資銀行は、既に述べたように設立後おおむね5年から7年を目途に完全民営化(政府出資の全部処分)されることとなっているが、その際、「政府は、(中略)直ちにこの法律を廃止するための措置並びに会社の業務及び機能並びに権利及び義務を会社の有する投融資機能に相応する機能の担い手として構築される組織に円滑に承継させるために必要な措置を講ずるものとする」(株式会社日本政策投資銀行法附則第3条)とされている。

⁷ 銀行の業務は、銀行法第10条から第11条に定められており、銀行業の固有業務、銀行業に付随する業務、金融商品取引法第33条第2項各号に規定されている金融機関の金融商品取引業の特例他業証券業務に分けられる。

⁸ いわゆる行政改革推進法の第6条は、「日本政策投資銀行は、完全民営化するものとし、平成20年度において、これらに対する国の関与を縮小して経営の自主性を確保する措置を講ずるものとする。」としている。

⁹ 財務大臣の承認に当たっては、内閣総理大臣の同意も必要とされている。

¹⁰ 株式会社日本政策投資銀行法案の審議の際(第166回参議院財政金融委員会会議録第5号7頁の小村武日本

政策投資銀行総裁（当時）の答弁）のほか、「株式会社日本政策投資銀行ビジネスモデルのコンセプト」（2008年1月）や『日本政策投資銀行2008CSR・ディスクロージャー誌』などでも、たびたびこのような説明がされている。

¹¹ 『読売新聞』（平19.6.6）、『日経新聞』（平19.6.7）、『日経金融新聞』（平19.6.19）など。

¹² 『日経新聞』（平成20.7.1）

¹³ 例えば、20年3月期の連結財務諸表において、「連結の範囲から除いても企業集団の財政状況及び経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外」されている子会社（非連結子会社）が21社あるが、これらの子会社は、少なくとも財務の観点に限れば、「将来にわたり業務を円滑に遂行する上で必要がない」と判断されることもあろう。この点に関しては、前掲の拙稿のほか、若杉前掲27～28頁なども参照。

¹⁴ 株式会社ゆうちょ銀行『ディスクロージャー誌2008』2頁

¹⁵ このような分社型の金融グループであるという点は、日本政策投資銀行が将来的に目指しているビジネスモデルと合致している。

¹⁶ 日本郵政グループ『ディスクロージャー誌2008』西川善文日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長によるトップメッセージより。

¹⁷ 株式会社ゆうちょ銀行『ディスクロージャー誌2008』2頁

¹⁸ 株式会社ゆうちょ銀行『ディスクロージャー誌2008』2頁

¹⁹ 株式会社ゆうちょ銀行『ディスクロージャー誌2008』3頁

²⁰ 「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」による。なお、郵政民営化法第62条は、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の株式は、29年9月30日までにすべて処分することとしている。

²¹ 株式会社ゆうちょ銀行『ディスクロージャー誌2008』3頁

²² 日本郵政グループ『ディスクロージャー誌2008』26頁

²³ 日本郵政グループ『ディスクロージャー誌2008』26頁

²⁴ 郵便局ネットワークの意義については、主に金融業務との関係で言えば、例えば、郵便局株式会社法第4条第2項第2号が郵便局の業務として「銀行業及び生命保険業の代理業務」を明示しているが、衆議院解散前の第162回国会に提出され、参議院で否決された「郵便局株式会社法案」（第162回閣法第87号）には、提出当初明示されておらず、衆議院における修正で盛り込まれたものであること（解散後の成立した「郵便局株式会社法案」（第163回閣法第4号）には、提出当初から盛り込まれていた）や、郵政民営化法案、日本郵政株式会社法案、郵便事業株式会社法案、郵便局株式会社法案、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法案及び郵政民営化法等の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案に対する附帯決議（平成17年10月14日参議院郵政民営化に関する特別委員会）が「国民の貴重な財産であり、国民共有の生活インフラ、セーフティネットである郵便局ネットワークが維持されるとともに、郵便局において郵便の他、貯金、保険のサービスが確実に提供されるよう、関係法令の適切かつ確実な運用を図り、現行水準が維持され、万が一にも国民の利便に支障が生じないよう、万全を期すること」としていることなどに留意する必要がある。

²⁵ 原田前掲58頁

²⁶ 原田前掲54頁

²⁷ 「日本政策投資銀行・室伏総裁に聞く 他金融機関と連携した投融資一体型金融サービスで企業や地域の課題を解決する」『金融財政事情』（2008.7.7）22～23頁。このようなインタビュアーからの問に対し、室伏総裁は、「いまの段階では考えていない。当面は、これまで関係の深い各主要行や各地の地域金融機関などとの連携に注力していく。（中略）特定の金融機関とのみ関係を深めることは、その強み（＝「中立性」筆者注）を損なうことになる。」としている。