

ニュージーランドの郵政民営化： 「失敗」についての再検証

家 森 信 善*

(名古屋大学大学院経済学研究科教授)

西 垣 鳴 人**

(岡山大学大学院社会文化科学研究科教授)

1. はじめに

日本では、2007年10月に郵政事業の民営化が実施されて以降、一部手数料の値上げや、簡易郵便局の閉鎖が相次ぐなどしており、すべての国民に最低限の金融サービスを提供することが難しくなりつつあるとの指摘も少なくない。本稿では、郵政金融事業において民営化後にどのような問題が発生し、それに対応するべきかという問題意識から、わが国よりおよそ20年早く郵政民営化を実施したニュージーランドの経験について詳しく検証する。

わが国ではニュージーランドの郵政民営化について2002年に国有のリテール金融機関として設立されたキウイ銀行が「郵貯復活」といった表現で取り上げられ、そのことをもって民営化失敗とするステレオタイプの評価がされることが多い。しかしながらこうした認識は実態を正しく伝えていないように思われる。キウイ銀行は株式こそ100%政府所有¹⁾であるものの官業特典はゼロ、(外資を含めた)民間金融機関と全く同じ競争条件を持ち、また個人だけでなく企業融資も行う一普通銀行に他ならない。業務制限を残した現在のわが国のゆうちょ銀行に比べればよほど「民営化」が進んでおり、後に見るように業績は極めて良好である。したがって同行をわが国におけるかつての官業郵便貯金・簡易保険事業と同様のものと考えすることは誤解を生む基になりかねない。さらにまたニュージーランドの郵政民営化を単純に「失敗」と言っ

* 1963年滋賀県生まれ。神戸大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。経済学博士(名古屋大学)。2004年より現職。名古屋大学総長補佐を兼務。財務省・独立行政法人評価委員会委員を兼務。日本金融学会(常任理事)、日本経済学会、日本保険学会、生活経済学会、日本経済政策学会等に所属。『地域金融システムの危機と中小企業金融—信用保証制度の役割と信用金庫のガバナンス—』千倉書房、2004年(商工総合研究所・中小企業研究奨励賞・本賞受賞)ほか、著書論文多数。

** 1964年岐阜市生まれ。名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了、博士(経済学)。名古屋大学経済学部助手、岡山大学経済学部助教授等を経て、2007年より現職。日本金融学会、生活経済学会、経済学史学会、進化経済学会に所属。『ディレギュレーション時代の公的金融』(御茶の水書房、2003年5月)、「Recent Fundamental Reform of Public Financial System in Japan—Background and Remaining Problems—」, *International Journal of Business*, Vol.11-No.1, 49-62, February 2006, 「海外における郵政民営化とわが国への示唆—成功例と失敗例に学ぶ—」, 『金融ジャーナル』第47巻12号, 25-28, 2006年12月, 「諸外国の郵政事業民営化—「先進事例」から何を学ぶべきか—」, 『都市問題』98巻12号, 72-79, 2007年11月等。

謝辞：本稿は、科学研究費補助金(基盤研究B)の助成を得た共同研究の成果である。

¹⁾ 正確には100%株式政府所有のニュージーランドポストの100%出資子会社である。

てしまえば、本当に我々が学ぶべき重要な何かを見落としてしまうことになるのである。

そこで同国の郵政民営化からキウイ銀行の設立までの経緯を簡単に振り返ってみたい。

これまでも度々紹介されて来たことであるが、ニュージーランドにおける 80 年代、特に労働党政権下(84 年～90 年)の行財政改革の一環として、同国の郵政事業は世界に先駆けて三分社・株式会社化が行われた(87 年 4 月)²⁾。三社とは、ニュージーランドポストリミテッド(郵便会社)、同テレコミュニケーションリミテッド(電信会社)、そして同ポストバンクリミテッド(郵便貯金為替会社)である。この三社のうち、ニュージーランドポスト以外の二社は、早い時期に民間企業へ売却された³⁾。早い時期からの目立った動きとして、唯一国有株式会社として残ったニュージーランドポスト(以下、NZPL)が店舗網の合理化を図ったことが挙げられる。直営店を閉鎖する代わりに個人商店と委託代理店契約を結びサービス低下に歯止めをかけようとするが、ポストバンクの窓口業務を含めたフル営業店は 5 年で 5 分の 1 程度にまで激減した。一方、ポストバンクを買収・子会社化したオーストラリア＝ニュージーランド銀行(以下、ANZ 銀行)は、同社を吸収合併すると共に郵便局窓口から撤退(94 年)する。同行を始めその他大手外資銀行が、87 年の金融・資本取引自由化と共に買収を進めていた元ニュージーランド籍金融機関の不採算支店を大量閉鎖していったことが重なって、ニュージーランドの農村地域、小規模町村において金融サービスの空白地帯が広がっていった。

ニュージーランドにも外資以外に小規模な地域金融機関が残ってはいたが、マーケットに対する影響力はほとんどなかった。そして都市部を中心として大手外資銀行三社を中心とした寡占市場が形成され、価格競争は実質的に失われた。ニュージーランドという国はインフレーションターゲットの導入によって低インフレを実現していることはよく知られている。にもかかわらずオーストラリアのインフレ率に合わせて名目貸出金利や手数料の引上げが行われる一方、預金金利は抑制された。また、低所得者に不利な口座維持手数料の導入、利用するまで金額が分からない ATM 手数料等、消費者の不満が高まってゆく。

これらの事態を受け、99 年選挙で政権奪回を狙う労働党は「政府による商業銀行活動への再参入」を党是として掲げるようになる。同じ頃 NZPL は、郵便独占撤廃(98 年)・電子メール普及といった経営危機に直面しており、既存ネットワークを利用した金融業への再進出によって収益源確保を目論んでいた。そこで労働党と NZPL の思惑が一致し、キウイ銀行設立に向けた第一歩が踏み出されることになった。

こうして振り返ってみて分かることは、彼らの「失敗」とは直接には郵政金融事業の株式会社化と言う意味での民営化ではなかったことである。それは政府保有株の民間金融機関(外資系)へのトレードセールと言う意味での民営化だった。次節で明らかにするように郵便会社 NZPL の店舗合理化についても実は潜在的な外資売却圧力が働いていたのである。我々が本稿を通じて明示したいことはこうした事実であり、それによって初めてキウイ銀行設立の真の意味が見えてくるはずである。またその点を踏まえることで、株式会社化され 2017 年までに全株が市場売却される予定であるわが国の郵政金融二社の将来のあり方をキウイ銀行との比較の中で検討することが意味をなすこととなる。またさらに株式会社化されてもお民業圧迫が議論の対象となるわが国郵政事業の業務拡大について、キウイ銀行の事例が一定の示唆を与えてくれるものと考えている。

第 2 節では、キウイ銀行設立が議論されるようになるまでの歴史的経緯について詳細に論じる。具体的には、ユニバーサルサービス義務についての当時の政治意識、郵便局店舗の合理化政策や郡部配達料金の

²⁾ 詳細な経緯については、家森・西垣(2003)を、またニュージーランド経済・行財政改革全般については Dalziel and Lattimore(2000)を参照。

³⁾ 売却年は、貯金為替会社が 1989 年、電信会社が 1990 年である。売却には一民間企業に払い下げられるトレードセール型と株式公開(IPO)型とがあるが(石井(2007)参照)、両会社共に前者である。わが国で予定されている郵政金融二社やドイツポスト等の売却の場合は後者に当たる。

値上げ問題、外資の寡占がもたらした諸問題、それらの問題に直面した政府・国民の意識の変化、そして NZPL がキウイ銀行設立を決意する重要な背景となった郵便事業自由化について順に議論する。第3節では、わが国ではほとんど知られることがない、キウイ銀行設立が NZPL によって申請されて後の政治的攻防について紹介したい。ここでは国有企業に対するニュージーランド政府の、わが国とは相当異なる態度が映し出される。さらに注目されるべきは、この時期登場したニュージーランド版「民業圧迫」論についてである。それがわが国とどこが共通しどこが相違するのか、明らかにして行きたい。第4節では、キウイ銀行設立後におけるその目覚ましい業績、ならびに同行がニュージーランドの金融市場もしくは金融システムで果している役割について簡単に触れるとともに、本稿の結論を述べる。

2. キウイ銀行設立に至る経緯および背景

(1) ユニバーサルサービス義務についての政府側の意識

ニュージーランドにおける国有企業の急速な民営化は、前節で概観したようないくつかのヒズミを生み出した。日本の郵政民営化と比較した場合、少なくともわが国においてはユニバーサルサービス義務という概念がある程度普及・共有されており、郵便ネットワークの実質的縮小や金融排除等には一定の歯止めが掛けられている。義務に対する明確な認識・意識を持っていることの重要性が、わが国のユニバーサルサービス基金の考え方や EU の事例を見ても明らかである⁴⁾。これに対し 20 年程前のニュージーランドにおいては、そもそもユニバーサルサービス義務の定義自体が曖昧であった。例えば NZPL 発足から半年経った頃 (87 年 10 月)、当時の閣僚は国会の答弁でその定義に関し「現在郵便配達を受けている人たちが、引き続き郵便配達を受けられること」⁵⁾というレベルの認識を示している。

そもそも国有企業 (State Owned Enterprises) に関する政治的・社会的な関心は当初、あまり高くはなかった。例えば、ポストバンク売却にかかわる国会でのやり取り (90 年 4 月 11 日) はたいへん簡素である。すなわち、

「最終的にポストバンクはいくらで売却できたのか。」(野党国民党側の質問)

「6 億 7850 万 (NZ) ドルで売ることができた。」(与党労働党の答弁)

これだけである。他に国会議事録を探しても関連した議論は何も見当たらない。国有企業等の国家資産は、最終的には手放すことによって財政負担を軽減する、そのための手持ち資産という認識が当時の大勢であった。この点、わが国において郵政金融二社の株売却によって財政健全化を図るという考え方と類似していると言えよう。

(2) 直営郵便局の大量閉鎖と委託店の急増

直営郵便局の閉鎖は、NZPL 発足とともに急激に広がっていった。法人化から半年経った 87 年 10 月初旬、近く 432 の郵便局が閉鎖される旨、NZPL から政府に申し入れがあった。これに対し政府は「(閉鎖は)顧客に対する適正な郵便サービスを提供するために要求される店舗網サイズを勘案した上で経営陣によって下されたビジネス上の決定」(R.プレッブル国有企業担当相)であり、政府は口を挟むべきでないとした。この政府による見解は 86 年国有企業法に則ったものであり法的な誤りはない。NZPL 自身も店舗網の効率

⁴⁾ EU 諸国の事例については西垣(2007)等を参照のこと。

⁵⁾ 1987 年 10 月 8 日におけるリチャード・プレッブル国有企業担当相の国会答弁。

化を図ることによって全体としての郵便サービス（金融サービスは含まれない）の量を減らすことなくコスト削減に努めた点において合理的だったと評価できよう。逆に合理化をしなければ、NZPL は税金を浪費する非効率な国有資産として、ポストバンク同様、民間に売却されたであろうことは、当時の政治状況から十分予想できる。NZPL は 3 年余り掛けて「決して売却しない」（D.キッド国有企業担当相，90 年 6 月 6 日）という政府の約束を取り付けることが出来たのである。

店舗ネットワーク効率化の中心は、フル営業の直営郵便局を売却・縮小する一方で、民間商店等との委託契約により集配と切手葉書販売のみを扱う Post Delivery Center を増やしてゆくことだった⁶⁾。日本の簡易郵便局と類似しているが、委託店は郵便業務を営むだけでなく以前からの雑貨商や書店も併せて経営していく点でイメージがかなり異なる。しかしながら委託店と簡易局とに共通するのは、委託契約者の事情による契約解消に対して法的に拘束できない点である。対策として NZPL は受託者の店舗維持のために補助を行うことで彼らの元事業を間接的に支援した。その補助金は初年度 4000 万 NZ ドルであり、こうした理由から委託契約を結びたい事業主を見つけることは難しくなかったようである⁷⁾。

ただし問題は残った。表 1 に示されたように、郵便サービスを取り扱う店舗数は NZPL 発足時から 90 年代前半にかけて大きく伸びてはいるが、増えているのは部分営業の店舗ばかりである。貯金・小切手（為替）業務を含む包括サービスを提供する店舗は、87 年時点で 1200 店舗を超えていたものが、5 年後の 92 年には 300 店舗以下にまで激減した⁸⁾。最初は金融サービスも扱う委託店（Post Agencies）も存在したが、92 年の段階で消滅する。後にキウィ銀行が開設される時も店舗が NZPL の直営店に偏ったことから分かるように、金融業はそれだけを独立して営む代理店でない限り委託兼業という形は取りにくいのである⁹⁾。

表 1 ニュージーランドにおける郵便店舗数の推移

(各年 6 月末時点)		1987	1989	1991	1993	1995	1997	1999
Post Offices (フル営業郵便局)	Post Shops(直営~94年)	1234	336	288	252	*259	*297	*314
	Post Agencies (委託)		134	88	0	0	0	0
Post Delivery Center (委託：集配・切手葉書販売)		0	424	513	633	705	705	719
小 計		1234	894	889	885	964	1002	1033
Stamp Reseller (委託：集配なし・切手葉書販売)		...	173	795	3690	3589	3663	1400
総 計		...	1067	1684	4575	4553	4665	2433

註) New Zealand Official Year Book 参照，*印はライセンス取得のフランチャイズ店を含む。

(3) 郡部配達特別料金について

NZPL 法人化から 90 年代前半までの約 10 年間において同社が行った経営合理化で、最も大きな社会的な不評を買った問題が郡部配達料金 (rural delivery fee) の値上げ (年間 40NZ→80NZ ドル) である。これはわが国においても民営化の失敗事例として取り上げられることがあるが¹⁰⁾、これについても事実が十分に

⁶⁾ 同様の制度はドイツやイギリスにおいても普及している。詳細に関しては西垣(2007)参照。

⁷⁾ 1987 年 10 月 8 日のリチャード・ブレップル国有企業担当相の国会答弁を参照。

⁸⁾ 1994 年における 245 店舗が最低水準だった。

⁹⁾ これは、わが国の将来を考える上でも注意しておくべき点であろう。一旦、郵便局窓口から金融業務が切り離されてしまうとゆうちょ銀行の店舗ネットワークは再構築が難しくなる可能性が低くない。

¹⁰⁾ 例えば、星野(2004) pp.230-231 等を参照。

伝えられていないためここで触れておきたい。

同制度は郵政民営化より 66 年前の 1921 年に導入された。名前のおり山間僻地・農村地帯における郵便配達コストの一部をサービスの受益者である郵便箱保有者から徴収するという制度である。日本の感覚からすればユニバーサルサービス精神に反する行為のようにも思えるが、同国の事情も考慮に入れる必要がある。例えば、都市部を 2, 3 キロ離れると、幹線を除きタール舗装された道はなくなる。郡部における居住地を目指しぬかるんだ道を突き進んで行ってもそこに集落は開けない。一軒きりの農家が広い土地で牧畜業を営んでおり、隣の農家まではさらに数キロ離れている…このような地理的条件であるゆえ、僻地に住む農家も多くが同制度に納得し、苦情が出されること自体珍しかったのである。

値上げは 93 年 4 月から行われる予定だった。当時、国内における郡部郵便配達のコストは実施に 2200 万 NZ ドル必要とされた。其のうち 700 万 NZ ドルは切手販売によって、400 万 NZ ドルは郡部配達料金によって賄われ、不足する 1100 万 NZ ドルがその他郵便サービスから補填された。値上げはこの不足額を減少させることを狙いとしていた¹¹⁾。

問題点は二点あったと考えられる。一つはあまりに性急な値上げであったこと。もう一つは不払い住人に対して手紙を配達せず差出人に返送する措置をとったことである。それによって不払いは対象者の 4 割に上り、さらに農業団体の全国的な反対運動が政府を動かすことになった。結局、同制度自体が廃止（95 年）されることになったのである¹²⁾。

（４）国有企業（SOE）売却政策に対する意識の変化

94 年末までに NZPL が株主である政府に支払った配当金は株式会社化以来の累積で 1 億 9200 万 NZ ドルに達した。国有企業であっても効率的経営は可能であり収益性も十分確保できるという認識が徐々に形成され始めていた¹³⁾。確かに国有企業の民間への売却は一時的な収入という点では時々配当金を遥かに凌ぐ。労働党政権下の 84 年から 90 年までの間に 20 の国有企業が総計 90 億 NZ ドルで売却された（表 2 参照）。それにもかかわらず、同期間に公的負債残高は 220 億 NZ ドルから 440 億 NZ ドルに倍増し、一時金は結局効率よく財政再建のために使用されなかったのではないかという反省も生まれたようである¹⁴⁾。

表 2 売却された主要なニュージーランド国有企業と金額（百万 NZ ドル）

企業名	売却年	売却金額
New Zealand Steel	1988	327
Petro Corp	1988	801
Post Bank	1989	678
Air New Zealand	1989	660
Rural Bank	1989	550
State Insurance	1990	735
New Zealand Telecom	1990	4250
合計	—	8001

註) Hodge(1999), p.29 参照。1 億 NZ ドル以上の場合のみ。他 13 企業を売却。92 年売却の Bank of New Zealand 等は含まず。

¹¹⁾ 1992 年 3 月 10 日のルース・リチャードソン財務相の国会答弁を参照。

¹²⁾ この項では、<http://www.med.govt.nz>および当時の Parliamentary Debates を合わせて参照。

¹³⁾ 1994 年 12 月 6 日におけるフィリップ・バードン国有企業担当相の国会答弁を参照。

¹⁴⁾ 1993 年 7 月 23 日のルース・リチャードソン財務相の国会答弁を参照。

郵便独占の撤廃された98年頃になると労働党においてはもちろん、国民党においても国有企業売却政策に対して意識の変化が明確に現れてくる¹⁵⁾。まず労働党の意識を変えてきた理由は、

①ポストバンクおよびニュージーランド銀行の民間外資銀行への売却後、収益性の低い小規模コミュニティにおける店舗閉鎖が急速に進んだこと、

②国有資産の民間への売却は必ずしも競争を促進するのではなくむしろ寡占状態を助長し、寡占料金体系によって低所得者層の生活に打撃を与えたこと、

③自由化にかかわらず、NZPLが民間新規参入者に劣らない健闘を示したこと、である。

上記③については国民党も同じ意識を十分に共有していた。確かに一般論として国民党政権は「…一般的に、政府の株式所有から解放され民間所有になったときに事業は業績を向上させ…、財政的にも改善される」(B.パーチ財務相、98年8月25日)という基本姿勢は崩していないものの、一方でM.ウィリアムソン情報技術相の答弁が示すように「NZPLの政府に対するROEはわが国実業界で最高のものである。…(同社は)競争に立ち向かい、サービスと業績をさらに改善することだろう。現在、我々はNZPLを売却しようといういかなる意図も持っていない。」(98年9月9日)という意識の変化も現れていた。すなわち「利益を生む国有企業ならば売却政策は必ずしも適切ではない」という考えをこの時期には与野党が共有していたと考えられる。こうしたわが国の政治経済感覚とは多少異なった意識が後に設立されるキウィ銀行のポジションを性格づけることになる。

(5) 外資による寡占、金融排除、そして最初の政治的レスポンス

80年代半ばに資本取引が自由化され国際企業買収が活発化、90年代を通じてニュージーランド銀行業は少数の外資系銀行(中心はオーストラリアに本社を持つANZ銀行、ASB銀行、ウェストパック銀行の三行)による寡占状態が形成された。ニュージーランド籍の金融機関は、一地方に10店舗ほどの支店を持つタラナキ貯蓄銀行(TSB)、市町村所有の信用組合、ビルディング・ソサエティ及びインベストメント・ソサエティといった小規模機関のみで、価格体系に影響を及ぼせるものは一つとして存在しなくなっていた。

最初に政治問題化したのは大手外資による料金値上げである。95年当時、国民党政権は、野党労働党からの「外資諸銀行によって目論まれた手数料や借入金利の引き上げが低所得者層に打撃をもたらすことになる」(M.カレン議員、9月27日)という批判に対し、「80年代半ばに銀行規制緩和を行ったのは当時の労働党政権であり、銀行が自由に料金や金利を設定できるようになったのはそのお蔭である」とかわし、「競争によって顧客が利用すべき銀行を選別するのである」(B.パーチ財務相)という政権の基本姿勢を繰り返した。しかしながら、少数巨大外資の寡占下で価格競争がまともに行われるはずのないことは客観的に明らかであった。

ANZ銀行はポストバンク(89年)、もう一つの国有銀行であったニュージーランド銀行(92年)を買収し、ニュージーランド国内における圧倒的店舗網を手に入れる。その一方、同行を含む大手外資は不採算地域から急激に撤退、同国内において93年初から99年4月末時点までに実に555の民間銀行支店が閉鎖された¹⁶⁾。97年8月29日付のThe Wairarapa Time-Age紙は「諸銀行に郡部における操業を維持するインセンティブを与えるために補助金政策が行われるべき」旨の労働党党首H.クラーク(前首相)の発言を掲載した。これが金融排除問題に対する最初の政治的なレスポンスだったが、「納税者の資金で銀行収益を補

¹⁵⁾ 1998年3月5日におけるモーリス・ウィリアムソン情報技術相の国会答弁等を参照。

¹⁶⁾ 1999年5月5日における連合党ジム・アンダートン党首の質疑を参照。

助する政策」と国民党からの批判を受けた¹⁷⁾。その批判には「TSB 銀行のように自前で郡部店舗を維持している民間銀行がある一方で、大手銀行が収益を増やすことになるだけ¹⁸⁾という補助金政策の弱点を指摘する面もあったが、「今や銀行サービスは電話、インターネット、Eftpos 等によって 24 時間提供されているのであり、同じ税金を使うなら社会保険、公教育、インフラサービスの料金を引き下げることに使用すべき」という（銀行の店舗こそが必要だという）利用者の実態を十分に反映しない側面もあった¹⁹⁾。

国民党からの批判にも道理に適った部分があったためか、労働党は補助金政策にはそれ以上はこだわらず、それとは異なった対応策を模索するようになった。99 年 2 月になると、労働党は次期選挙をにらんで郡部における銀行サービスの欠如を打開すべく「政府による商業銀行活動への再参入」を党の政策として掲げるようになる²⁰⁾。国民党を支持する新聞である New Zealand Herald 紙は「古臭い後ろ向きの政策、多くの資金を必要とし、多くのリスクを呼び込むことになる」（99 年 2 月 3 日）と批判したが、結局、国民の支持を得て、同年 11 月に労働党連立政権が誕生する。キウイ銀行は国民に対する労働党の政見公約と、次項で述べる NZPL の経営上の利害が一致して生まれたものである。

（6）郵便事業における独占撤廃と電子メール普及がもたらした影響

98 年、ニュージーランドにおける郵便独占が撤廃された。4 月に信書配達の参入自由化が行われて 5 カ月で、10 社が登記を行った。対応策として NZPL はまず独占撤廃の前月に、全国の 95% の家庭に週 6 日、99.98% の家庭に 5 日ないし 6 日の配達を約束、そのために現店舗数を維持、郡部配達料金の再導入は決してないことを宣言した²¹⁾。さらに撤廃後、NZPL は 1 日 2 回の配達と土曜午前における店舗開店を実施した²²⁾。だが、地方への配達料金を NZPL より 25% 引下げてシェアを奪取する企業も現れ²³⁾、発足以来成長を続けてきた NZPL は新たな収益源を追求せざるを得ない、さもないと再び民間売却が議論される事態に直面した。この後、NZPL の増収は次第に減速していく。原因は競争激化に加え、電子メール普及という先進国郵政が共通に抱える問題もあった。新たな経営環境に対応するための設備投資によって営業費用は膨らみ（図 1 参照）、それに呼応して営業利益・税引き後利益は共に著しく落ち込んだ（図 2 参照）。

ニュージーランド国有企業のビジネス最優先の性格から判断して、キウイ銀行設立は単に金融排除問題打開と銀行業における競争の回復という政策的な意図だけから説明できるものではない。独占撤廃と電子メールの普及による郵便事業における収益の落ち込みを補うための新手段としてキウイ銀行を捉えることも同様に重要である。図 2 において、営業利益および税引き後利益が突然力強い回復を示した年度が、設立後 3 年経ったキウイ銀行が初めてプラス配当を実現した 2005 年度であることは決して偶然ではない符合である。

¹⁷⁾ 1997 年 9 月 9 日におけるウィンストン・ピーターズ財務相の答弁。

¹⁸⁾ 同上。

¹⁹⁾ 1997 年 9 月 11 日のウィンストン・ピーターズ財務相の答弁。

²⁰⁾ 1999 年 2 月 23 日、国民党エリック・ロイ議員の質疑参照。

²¹⁾ 1998 年 3 月 5 日におけるモーリス・ウィリアムソン情報技術相の答弁を参照。

²²⁾ 1998 年 9 月 9 日のモーリス・ウィリアムソン情報技術相の答弁参照。

²³⁾ 同上。ここで「地方 (local)」は主要都市以外の地域を指し、「郡部 (rural)」とは区別される。

図1 営業収益と営業費用の推移 (NZPL)

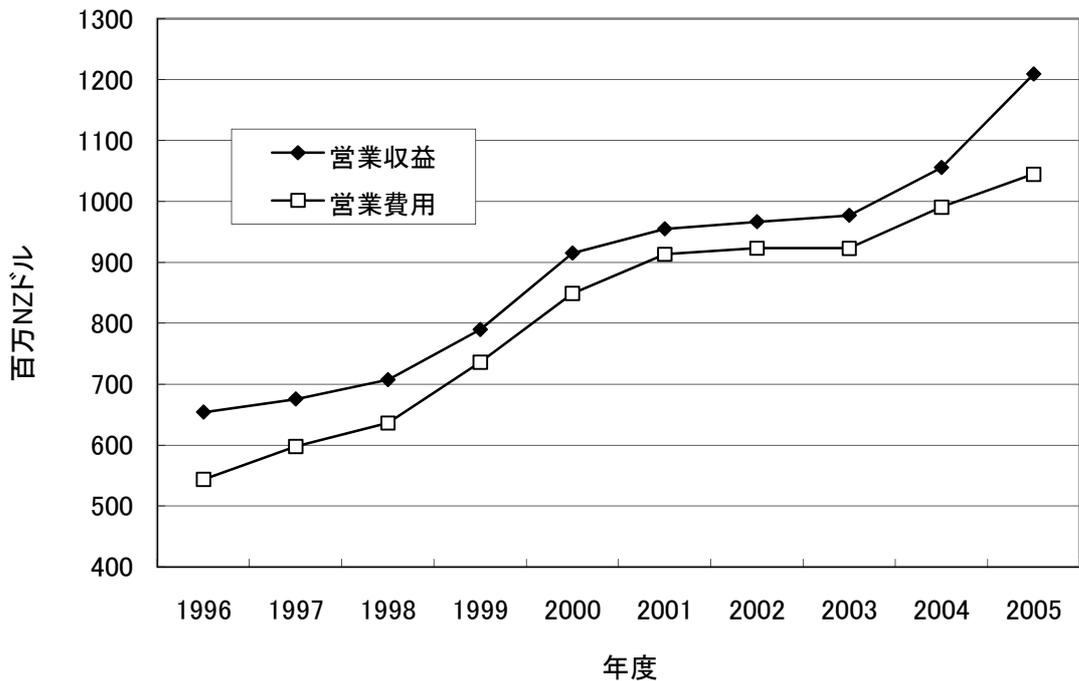
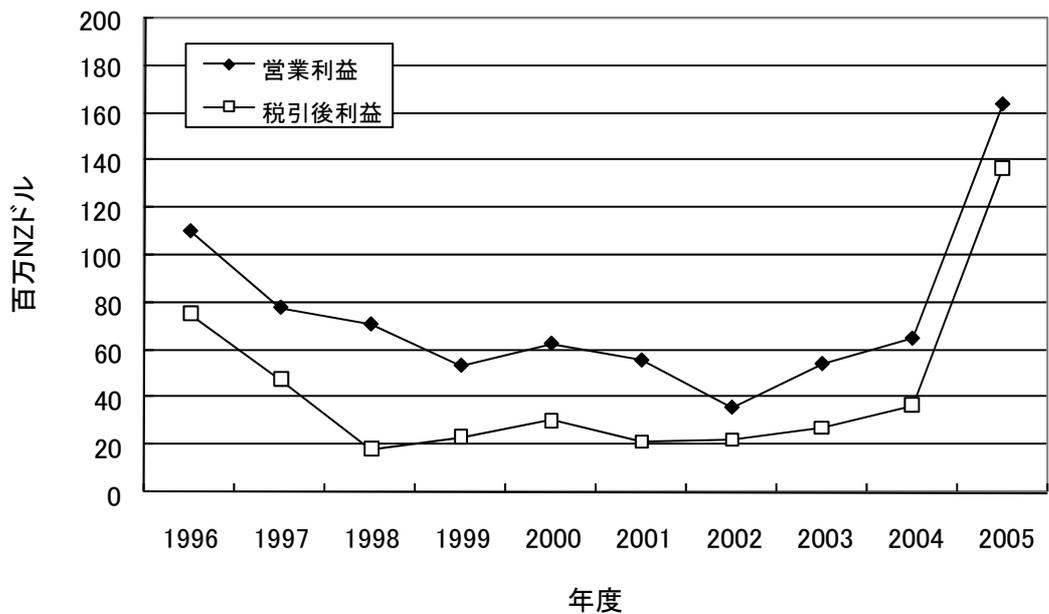


図2 営業利益と税引後利益の推移 (NZPL)



註) 図1及び図2共に、NZPL Annual Report 1997 - 2007に基づき作成

3. キウィ銀行設立を巡る攻防

(1) 提出されたキウィ銀行構想

キウィ銀行設立に関する構想は、NZPL からの申し出という形で国会報告がなされた（2000年2月29日）。政権奪回した労働党側からの打診があった可能性は否定できないが²⁴⁾、ニュージーランドにおける国有企業の性格から判断すれば、たとえ政府から打診があってもビジネスモデルとして好ましくなければ、NZPL としては拒否するに違いない。もし受け入れて失敗すれば（外資への）トレードセールが待っているからである。NZPL がキウィ銀行設立の意思表明をしたということは、経営陣が金融部門進出を高収益と判断した証拠でもある。信書便独占が撤廃され、将来の電子メール普及による収益構造悪化が懸念されていた時期でもあり、同社経営陣が慎重に検討した結果の意思表明と考えて間違いないであろう。

当初プラン（同年5月2日提出）は、NZPL の全国支店網を通じて基礎的銀行サービスを提供するが、いかなる財政支援も必要としないというものだった²⁵⁾。経済開発相の代弁するところとあれば、NZPL は既存銀行のサービスに対する不満が著しい中間・低所得者層を全国ネットの新銀行が低料金かつ顧客重視のサービスによって惹きつけることができたならば、大きなビジネスチャンスが生まれると判断した²⁶⁾。

キウィ銀行構想は直ちに多くの国民の支持を得た。New Zealand Herald 紙が行った調査（同年6月19日公表）では、全国民の30%がキウィ銀行に預金をしたいと回答した。最大の理由は、ニュージーランド人が所有し、ニュージーランドに利益還元してくれる銀行を望んでいるから、というものであった。背景には少数の大手外資銀が年間10億NZドルの収益を海外に持ち出している（同年6月1日の国会報告）という事実があった。その他の支持理由としては、より低い料金への願望、より質のよい個人向けサービスへの願望、銀行業における競争の復活、大量の店舗閉鎖のために多くの小規模市町村が銀行サービスを受けられなくなったこと、安全な貯蓄・送金手段を失ってしまっていることが挙げられた。これら調査結果によってNZPL は新事業進出への自信を深めたものと思われる。

提出された「構想」に対して政府の採った態度も政策的意図を表には出さなかった。新銀行には一切の政府保証を与えず、他の商業銀行と全く同様に同国中央銀行であるニュージーランド準備銀行によるプルーデンス政策に服するものであることが明言された²⁷⁾。以来、設立を経て今日に至るまでキウィ銀行の位置づけは国有企業 NZPL の100%出資子会社であるものの、あくまで利潤追求を目的とした商業銀行である。わが国の政府系金融機関のような政策金融機関という性格を表に出したことは一度もない。利益が出るから保有する、利益が上がらなければ売却する、これがニュージーランド政府のSOEに対する基本姿勢である。キウィ銀行（そしてNZPL）とは市場メカニズムの一部否定でも外部からの補完でもなく、政府自身が市場メカニズムに100%便乗した新タイプの組織なのである²⁸⁾。

(2) ニュージーランド版「民業圧迫」論について

ニュージーランドにおいても政府が国有企業を通じてその経済活動を拡大しようとするとき、民間金融機関における一定の収益機会が失われること（の可能性）に対する何らかの抵抗が存在したことは、注目

²⁴⁾ 連立を組んだ連合党党首で新政権における副首相・経済開発相に就任したジム・アンダートンがキウィ銀行設立に当たって強い発言力を持ったと言われている。星野(2004)p.234等を参照。その後、彼がよく登場してくることになるが、国会で「ジミー銀行」と揶揄されたこともある。

²⁵⁾ 2000年5月2日におけるジム・アンダートン経済開発相の答弁を参照。

²⁶⁾ 同上。

²⁷⁾ 2000年6月1日におけるジム・アンダートン経済開発相の答弁参照。

²⁸⁾ 星野(2005)、第6章(pp.150-165)に紹介されたNZPL・CEOジョン・アレンのインタビューはこの事実を明確に裏付けるものである。

しておくべきである。そこにはわが国におけるいわゆる「民業圧迫論」と共通する点もあれば明らかに相違する点もある。

キウイ銀行設立構想が国会報告された時期（2000年6月）、最初に問題提起をしたのは労働党と連立を組む「緑の党」だった。同党はTSB銀行、信用組合、ビルディング・ソサエティといった小規模の地域金融機関がキウイ銀行の参入によって経営を圧迫されるのではないかと懸念を表明した。なぜならこれら小規模金融機関の顧客層とキウイ銀行構想がターゲットとしている中間・低所得者層が重複することが予想されたためである。この問題提起に対して政府はNZPL経営陣の言葉を伝える形で「いかなる特定の競争相手の顧客をもターゲットにしているわけではない。競争相手がいるということ認識することと彼らの顧客をターゲットにすることは同じではない。」と述べた。意識的に中小金融機関の顧客を奪って経営を圧迫しようという意図は持っていないということが言いたかったのであろうが、競争相手が大手外資だけでなく小規模機関も含まれていることを実質的に認める形となった²⁹⁾。

しかし同時に政府はNZPLが競争よりも小規模金融機関との共存の姿勢を示していることを強調した。例えばNZPLは7つほどTSB銀行との共同店舗を保有していたが、これら共同店舗は存続させ、キウイ銀行設立後は同じ店舗内にTSBとキウイの二銀行の窓口を併存させるという変則的なことまで約束した。このことはニュージーランド国有企業が利潤第一でありながら社会的配慮の姿勢も備えていることを示して興味深い³⁰⁾。

「民業圧迫」問題の扱いについて、わが国との違いについて考えてみたい。例えば郵貯簡保が新商品を市場に出すという発表があれば、小規模金融機関だけでなく（ときにそれ以上の声で）大手金融機関も反対声明を発する。また政治やマスコミの側も規模の大小を問わずイーブンに扱う傾向が観察される。これに対しニュージーランドにおける民業圧迫論は「実質的な弱者」に対象が限定されている。ニュージーランド国民党の議員が大手外資を擁護する発言は少なくとも表向きにはなされない。日本とは異なり、「官業＝強者、民業＝弱者」という図式がニュージーランドには存在しないのである³¹⁾。

（3）世論の追い風

世紀の変わり目の頃、ニュージーランドにおける実質成長率は平均して年率1%程度であった。その一方で同国銀行の収益率（ROE）は平均26%であり、かつて二つの国有銀行を買収したANZ銀行に至っては32%の年間収益率を誇っていた。海外に流出する銀行収益は少なく見積もって年間10億NZドル（先述）、多く見積もれば12億NZドルとも言われた³²⁾。富の流出は富裕層の国民感情に対してさえマイナスの影響を与えたことが考えられる。国民各層は利益を上げることに文句は言わないがそれを国内に還元してくれる（儲けるならニュージーランド人のために儲けてくれる）企業、金融機関を望んでいたのである。

もちろん気分的な国民感情だけでなく、より実質的な銀行顧客の不満が「追い風」の中心だったことは

²⁹⁾ 2000年6月20日のジム・アンダーソン経済開発相の答弁を参照。

³⁰⁾ 同上。

³¹⁾ この点はニュージーランドに限らずかつての宗主国であるイギリスにも共通して言えることである。イギリスの政府系貯蓄金融機関であるNational Savings（現在はNational Savings & Investment）は、サッチャー保守党政権下にあった80年代以降、民間金融機関との市場シェア争奪を高らかに宣言し次々に新商品を導入、また組織の革新を続けた。それによって財政を潤し、納税者の負担を和らげるという根拠付けによって全ては正当化された。またイギリスやニュージーランドには（特に大手）民間金融機関が収益性やイノベーションの点で政府系機関に劣るはずがないという常識が根付いている。護送船団行政に慣れ親しんできたわが国とは逆に「民業＝強者（もしくは高収益性）、官業＝弱者（もしくは低収益性）」が共通認識と言ってよいものと思われる。だからこそ、民営化（株式会社化）を進めて弱い国有企業を強い民間企業に転換することが目指される。しかしそれとトレードセールを行うか否かは別問題となるわけである。以上、National Savings Annual Report 1978/79～同1999/2000等を参照。

³²⁾ 2000年7月6日における国民党ウィンストン・ピーターズ議員の質疑を参照。

確かである。労働党政権になって新たに設けられた消費問題担当省に対しては設立以来連日、手数料のトラブルやサービスに関する利用者の不満が夥しい数の電話・手紙という形で寄せられていた。そこで同省は2000年7月5日、フリーダイヤルのバンキング・ホットラインを開設した。同省大臣によれば最初の4時間で200件に上る苦情が寄せられたという³³⁾。約半年後に纏められた金融サービスに対する顧客の不満は以下の如く集約された³⁴⁾。

- 1) 消費者は、全般に銀行手数料の水準が高過ぎると考えている。
- 2) 年金受給者は、特に彼らの口座に振り込まれた給付金を引出すだけのために手数料を支払わなければならないことを苦にしている。
- 3) 諸銀行は手数料の金額を全く不十分にしか開示していない。特に消費者はATM手数料を自動徴収される以前に銀行が開示することを望んでいる。
- 4) 消費者は標準的なサービスが目立って低下していると確信している。
- 5) 子供を持った独身女性が住宅ローン市場から締め出されている。

同じ時期の01年2月に公表されたオークランド大学マーケティング学部の調査によれば、50%以上のニュージーランド国民がこの新銀行を支持しており、支持者のうちの40%に達する人々がそこに口座を開こうと真剣に考えているということだった³⁵⁾。

(4) 逆風材料と「民業圧迫」論再燃

キウィ銀行構想は、当初いかなる財政支援も政府援助も受けないというビジネスモデルを提示していた。だがこの約束はおよそ1年後の2001年2月、反故にされる。同行設立に当たりNZPLが株主である政府に対しておよそ8000万NZドルの増資を求めてきたのである³⁶⁾。世論を意識してか最初の1年間キウィ銀行設立反対の立場を必ずしも明確にしてこなかった国民党は、この2月を境にして格好の攻撃材料を得たかのように国会での追及を繰り返すようになる。「キウィ銀行は、TSB、インベストメント・ソサエティ…などのコミュニティー金融機関とも競争することになると言うが8000万ドルの納税者資金を使って競争するというのはフェアではない³⁷⁾という批判が中心である。このような形で「民業圧迫」論は再燃した。

公的資金の投入に対して政府は「我々は国有企業(SOE)が様々な業務拡大計画を提案してきた時には、(吟味した上で)より多くの資本を注入する用意をしておかなければならない³⁸⁾と原則論を述べ、政府としての増資を正当とする立場を貫いた。その一方で、ニュージーランド人の所有する小規模金融機関に対しては政府およびNZPLともに配慮する態度を示した。政府は、信用組合に対する規制緩和措置として、その預入限度額を4万NZドルから25万NZドルに6倍以上引き上げた。またNZPLはすべての地域・市町村所有金融機関と将来的な協業を模索するための話し合いを継続すると約束した³⁹⁾。

逆風材料は他にも存在していた。ひとつはNZPLの労働組合がキウィ銀行設立支持に回らなかったことである。金融業に(再)進出するという事は、単に各店舗の窓口業務が増加するだけでなく、商品としての金銭を扱うことに伴うセキュリティ問題が比較にならないほど拡大することを意味する。セキュリティ問題には職員の身体的安全という問題が当然含まれているので、手当が多少増すというだけで喜んで引

³³⁾ 前脚注における質疑に対するフリリダ・バンクル消費問題担当相の答弁参照。

³⁴⁾ 2001年3月14日のジム・アンダーソン産業地域開発相(当日は消費問題担当相代理)の答弁を参照。

³⁵⁾ 2001年2月15日、ジム・アンダーソン産業地域開発相が答弁のなかでアンケート結果を紹介。

³⁶⁾ 2001年2月21日のミシェル・カレン財務相の答弁を参照。

³⁷⁾ 2001年3月19日、キウィ銀行設立投票にあつての国民党リチャード・プレッブル議員からの意見表明。

³⁸⁾ 2001年2月21日のミシェル・カレン財務相の答弁を参照。

³⁹⁾ 同上。

き受けるわけにはいかないと抵抗を示したのである⁴⁰⁾。労働組合とは時間をかけた話し合いが行われた。

さらに別な場所にも抵抗は存在していた。貯金業務分離後に契約を結んだ委託店舗経営者はネットワーク店舗の7~8割を占めるようになっていたが、最終的にキウィ銀行の窓口業務を引き受けた者はごく少数にとどまった。キウィ銀行店舗網の拡大が予定よりも遅れたのは、多くの委託店業主が経験のない金融兼業を拒否したためなのである。

最後に、NZPL 理事の中にも消極的立場をとった者が若干名いたことが分かっている。新銀行設立が国会承認を受けた後の発言であるが、理事の一人 K.ダグラス氏は「私が政治家でこの問題に向き合っていたとしたら、銀行業に投資するなどという決定はしていなかったと思う。なぜならば、既に過剰供給気味の市場が存在しているからである」と述べている⁴¹⁾。

(5) 国会における最終論戦 ～印象的な「緑の党」の変節～

キウィ銀行設立は2001年3月19日、賛成多数によって国会承認された。投票に先立つ討論においてまず財務相から最終的なビジネスモデルの説明があった。以下その抜粋である。

「新設されるキウィ銀行は NZ ポストの収益性全体にわたって貢献することであろう。…スタート時においてリテールバンキングに業務を集中させるが、そのことは後に当該銀行が業務拡大することを妨げるものではない。…SOE は商業的な企業体であり、成功するも撤退するも彼らの利益判断に基づかねばならない。…NZPL は少なくとも2年前、銀行業に進出するという方向を模索し始めていた。政府から NZ ポストに対する政策的指令のようなものがあつたのではない。それは NZPL がビジネス拡大を必要として望んだから、またその中核ビジネス（郵便事業）が斜陽ビジネスであるから企てられたものである。NZPL が銀行業に進出することを望んだのは、現在の郵便店舗および国際コンサルタンシー業務とのシナジーを期待したからであり、多くの国々においては今も郵便サービスと銀行業は混合事業として一緒に行われているからである。…多くのニュージーランド国民が新銀行に有利さを見つけることだろう。それは利益を海外ではなく国内に還元してくれる点においてである。…それは国内で最も広いネットワークを通じて一般的ニュージーランド国民のためにサービスを提供するシンプルなりテール銀行となるであろう。」⁴²⁾

これに対して前項で述べたような逆風材料を持ち出して国民党側が反論する。政府労働党側はやはり前項で述べたような増資正当化の立場と小規模金融機関に配慮する意思を表明する。

次に連立を組む「緑の党」が、党としての基本的立場を述べる。1年前、小規模金融機関に対する影響を心配し新銀行に必ずしも賛成でなかった同党は、しかしこの時、NZPL がそれまでにおよそ5億 NZ ドルの配当を政府にもたらしてきたという実績をまず称え、新銀行のビジネスモデルについても積極的な評価を行った。そして最後に「市町村所有の金融機関は、しかしながら全国到る所で（サービスが）利用できるものではない。我々は新銀行がリテール店舗を持った信用組合、インベストメント・ソサエティ、サウスランド・ビルディング・ソサエティ、その他のビルディング・ソサエティ、そして TSB 銀行と協同することを希望する。また我々はそれが可能であると考え。」と締めくくった。続いてやはり連立を組むニュージーランド・ファースト党が新銀行支持の立場を表明、国民党議員が緑の党の考えが「甘い」として

⁴⁰⁾ 2001年3月19日、キウィ銀行設立投票にあつての国民党リチャード・プレッブル議員からの意見表明。

⁴¹⁾ 2001年6月26日、国民党ロックウッド・スミス議員の質疑を参照。

⁴²⁾ 2001年3月19日におけるミシェル・カレン財務相の説明（抜粋）。さらにここには後述するように設立後3年以内に黒字化するという公約、それが守られなければキウィ銀行の民間売却もあり得る意味の発言も含まれていた。

最後の反対表明を行い、採決に移った⁴³⁾。結果は最初に述べたとおりである。緑の党が賛成表明したことがキウィ銀行誕生にとって一定の政治的役割を演じた。そしてこの最終論戦こそ、キウィ銀行設立の真相を凝縮・反映した内容だったと言ってよいだろう。

（６）基本ビジネスモデルと開業までの１年

キウィ銀行設立の国会承認を受けて、NZPLは開業（2002年2月）に向けた具体的作業に入った。01年5月に同社は子会社としてニュージーランド・ポスト・ファイナンシャル・サービス・リミテッド（NZPFS）を設立、この子会社を通じて新銀行役員会の設立分科会の任命、銀行業上級マネジメントチームの任命、情報技術サプライヤーの選択、銀行技術綱領の交渉と契約、建設用地調査および店舗改修に関連した仕事、セキュリティの向上、銀行の広告代理店の選択と任命、登記と信用格付け取得の促進…といった準備作業を進めていった⁴⁴⁾。

これら準備作業の内容からも判断できるが、目指していたのは特殊な政府組織ではなく、他の民間金融機関と同等の業務を営む普通銀行であった。したがって、かつてキウィ銀行設立時にわが国に紹介されたような「郵貯復活」という表現を用いると誤解を招く基になる。いわば07年10月に株式会社化という意味で「民営化」されたわが国の（上場前）ゆうちょ銀行が類似の存在と言える。だがあくまで「類似」である。キウィ銀行の場合、政府が株式所有していること以外、完全に民間銀行とイコールフットイングであり、一部規制を残したわが国ゆうちょ銀行よりも「民営化」は進んでいるとさえ言い得る。

最初に構想されたキウィ銀行の基本ビジネスモデルをまとめると次のようになる。

1) 全国の郵便店舗をそのまま銀行店舗とすることで出店コストを低く抑えられる。郵便ネットワークは全国に広がるため、自然、銀行ネットワークは小規模市町村や農村地帯も含めた全国ネットとなる。

2) 開業当初は個人金融に特化した業務を行う。そこで少額預金者から口座維持手数料を徴収せず、その他手数料や住宅ローン・個人ローン金利も他の民間銀行より低く抑える。国内は寡占状態で十分すぎるほどのマージンが存在していたため、低料金でも利ザヤを確保することは可能であり、また価格競争することによって銀行サービスに不満を持った顧客を容易に引き付けられる。

確かに、キウィ銀行の成功は、開業時における寡占状態というニュージーランドにおける特殊事業が幸いでいた面は否定できない。しかし1)に関しては、世界に共通した郵政金融業の優位性を再確認することができる。

ビジネスモデルの再検討・補強も行われていた。いくつかのシナリオが考慮され3年経った段階（05年6月⁴⁵⁾）で最悪のシナリオでも赤字経営には陥らないこと、さらに一定以上の純収益が上げられなければ銀行業から撤退（民間への売却）も自主的な計画に含まれていた⁴⁶⁾。第一の企業目的が社会政策ではなく収益機会拡大にあったことは明らかである。

01年11月、新銀行名をNZPFSからキウィ銀行に変更、「89年ニュージーランド準備銀行法」下の銀行として登記された。競争条件は他の民間金融機関と完全にイコールフットイングである。すなわち、

- 1) 民間企業とまったく同じ税体系に従う。
- 2) 預金に政府保証はなく⁴⁷⁾、店舗維持のための補助金もない。

⁴³⁾ 緑の党リーダーは、ロッド・ドナルド議員、ニュージーランド・ファースト党は副党首のピーター・ブラウン議員が意見表明を行った。

⁴⁴⁾ Kiwi Bank, General Disclosure Statement & Annual Report 2003, および2001年7月18日のマーク・バートン国有企業担当相の答弁を参照。

⁴⁵⁾ ニュージーランドでは6月末が会計年度末にあたる。

⁴⁶⁾ 2001年7月18日のマーク・バートン国有企業担当相の答弁を参照。

⁴⁷⁾ もちろん預け入れ限度額というものもない。

- 3) 中央銀行である Reserve Bank のネットに組み入れられ準備金を積み立てる。
- 4) 民間銀行と同様の諸規制（プルーデンス政策）の対象となる。
- 5) 同国には預金保険制度がないため預金保険による預金保護も一切存在しない。

預金者は自己責任に基づいてその信用格付けやディスクロージャー誌等の情報に注意しておくことが要求される。あらゆる保証がないにもかかわらず、登記と同時にスタンダード&プアーズのオーストラリア支社から得た長期の信用格付けは AA マイナスだった⁴⁸⁾。

4. 結びに代えて：キウィ銀行の躍進

キウィ銀行誕生のインパクトは、まず競争回復という形で現れた。1号店オープンが近づいた2002年2月に入ると、大手外銀各社は①ATM手数料削減、②新子供口座の提供、③担保付住宅ローン金利の引下げといった動きを見せるようになった⁴⁹⁾。キウィ銀行はまた開業と同時に貸出金利や各種サービス利用手数料の大手行との引き下げ競争を展開し、常に0.5～1.0%程度低い料率を提示してきた。口座維持手数料については最初から完全無料である⁵⁰⁾。キウィ銀行の市場参入による競争の回復はその後も続き、現在、外資大手三行のどのウェブサイトを訪ねても各種金利や手数料が詳細に明示されている。かつて苦情として寄せられていた金利・手数料率の不透明性は完全に克服された。

店舗展開についても、キウィ銀行は目覚ましかった。開業から3ヶ月で200店舗、半年で250店舗を都市部から農村地域に至るまで確保することに成功した。店舗拡大に伴って獲得した顧客も半年で6万人⁵¹⁾、04年5月17日に300店目の支店を南オークランドにオープンさせ、顧客数は20万人を超え⁵²⁾、05年3月には30万人を超えた⁵³⁾。既述した金融サービスの空白地帯は同行の店舗網拡充に従って次第に消えてゆくこととなった。

キウィ銀行が急激な成長を遂げつつある一方において、開業当初、野党国民党は事業の将来に関する懸念を繰り返し表明した。政府としては量的な拡大もさることながら開業前の「約束」である3年以内の黒字化が大きな焦点になっていた。しかしこれは呆気なく達成されてしまった。収益が上がる事業であれば民間に任せるべきとするのが、わが国において比較的普及した見解である。しかし少なくともニュージーランドにおける政治見解は逆であり、収益が上がり配当という形で財政を潤している限り政府所有を続け、赤字化した場合或いは期待した収益が上がらない場合には民間に売却すべきと考える。「もし国有資産が売却されたとしたら、一時的な現金収入は得られようが、それで将来における収入の流弊は失われてしまう」⁵⁴⁾からである。国民側からの評価として、05年4月に公表された世論調査では、79%の国民が国有資産（国有企業）の売却に反対していた⁵⁵⁾。野党国民党が、国有資産売却或いは株式公開について言及する姿勢は現在に至

⁴⁸⁾ S&P 定義で AA 格とは、遅れなしに元利返済するための大変強力な支払い能力があり、AAA 格とはただ大きな景気変動に耐えうる支払い余力が完全と言えるほどではないという点でのみ異なる。その後 AA マイナスのまま変更がなかったが、07年4月27日にアウトルックが安定的から弱含みに見直された。理由ははっきりしないが、その前月に新たに4つの各種金融子会社（後述）を設立させたことが関連している可能性はある。以上、Kiwi Bank, General Disclosure Statement & Annual Report 2007 を参照。

⁴⁹⁾ 2002年2月19日におけるミシェル・カレン財務相の国会答弁参照。

⁵⁰⁾ キウィ銀行は開業以来6年間、HP上の目立ったところに自らの競争相手（大手外国銀行に限定、小規模金融機関は入っていない）との料金・金利比較表を掲載してきた（最近になって中止）。比較したい銀行を選択すると、同一サービスにおける両行の料率・金利が並んで表示される仕組みになっていた。

⁵¹⁾ 2002年9月18日におけるマーク・バートン国有企業担当相の答弁を参照。

⁵²⁾ 2004年5月24日のミシェル・カレン財務相の答弁。

⁵³⁾ ポール・スウェーン国有企業担当相の答弁（2005年5月10日）。

⁵⁴⁾ 2007年10月10日におけるミシェル・カレン財務相の国会答弁。

⁵⁵⁾ 2005年4月7日、ポール・スウェーン国有企業担当相の国会における公表。

るまで続いているが、この時期を境にして特にキウイ銀行ならびに NZPL に関しては、同党は政府所有支持の側に廻った⁵⁶⁾。すなわち SOE であっても利潤最大化が基本行動原理であり、利潤が拡大する限り国民党も売却については沈黙するのである。したがって、政策的な観点からは全く理解できない活動範囲の拡大が、収益拡大を目的にほとんど抵抗なく進んでしまうのもキウイ銀行を含む同国 SOE の特徴である⁵⁷⁾。

開業から3年、1088万NZドルの業務純益と724万NZドルの税引き後利益（同額の親会社 NZPL への配当）を実現し、リテール業務において全国ポストショップ・ネットワークを利用した銀行ビジネスモデルに揺るぎない自信を持ったキウイ銀行経営陣は、中小企業を対象としたビジネス金融へと進出した⁵⁸⁾。さらに1年後の06年、同行は企業金融部門に進出するとともに、保険業をはじめとした4つの金融子会社を設立、キウイ銀行グループとして質量ともに急拡大の発展を続けている⁵⁹⁾。

ニュージーランド SOE は我々が持つ官業のイメージとは異なり、彼らの共通認識として納税者の（レトリックとしてではなく）実質的共有財産なのである。そしてその最も効率性の高い財産が NZPL でありキウイ銀行なのである。日本における郵政金融二社は数年以内に株式公開し、2017年までに完全に市場売却することが政府の方針として決まっている。しかし少なくとも民営化先進国と言われたニュージーランドの事例は、将来のわが国における郵政金融事業の民営化のあり方を正当化するものではない。

参考文献

- 石井陽一(2007)『民営化で誰が得をするのか』平凡社
- 西垣鳴人(2007)「諸外国の郵政事業民営化—「先進事例」から何を学ぶべきか—」財団法人東京市政調査会『都市問題』第98巻第12号, 11月
- 星野興爾(2004)『世界の郵便改革』郵研社
- 星野興爾(2005)『世界のポストバンク』郵研社
- 家森信善・西垣鳴人(2003)「わが国の公的金融改革と民営化先進国からの教訓—ニュージーランドにおける郵便貯金事業の経験を中心に—」『郵貯資金研究—研究助成論文』第11巻, 5月
- Dalziel, P. and Lattimore, R. (2000), *The New Zealand Macroeconomy - a Briefing on the Reforms* 3rd edition, Oxford University Press.
- Hodge, G. A. (1999), *Privatization-an International Review of Performance*, Westview.
- Yamori, N., Nishigaki, N. (2005), “The Public Financial System in Japan - Re-verification of the ballooning theory and the privileged government enterprise theory,” *Public Policy Review*, Vol.1 No.1, pp.33-47.
- Dominion*, 3rd March 2002.
- Kiwi Bank, *General Disclosure Statement & Annual Report 2003 - 2007*.
- National Savings (United Kingdoms), *Annual Report 1978/79 - 1999/2000*.
- New Zealand Herald*, 13th February 1999, 19th June 2000.
- New Zealand Official Year Book 1988 - 2006*.

⁵⁶⁾ 例えば、2007年10月16日における国民党ゲリー・ブラウニー議員の発言等を参照。

⁵⁷⁾ 2008年11月、ニュージーランド国民党は9年振りに労働党から政権を奪回した。しかしキウイ銀行の民間売却は世論の観点から困難である可能性が高いと考えられる。

⁵⁸⁾ *New Zealand Post Limited, Annual Report 2007* を参照。尤も考えられる可能性のひとつとして最初から想定していたことである。本稿第3節(5)に引用した財務相の発言内容を再度確認のこと。

⁵⁹⁾ 同行 *General Disclosure Statement & Annual Report 2007* を参照。

New Zealand Post Limited, *Annual Report 1997 - 2007*.

Parliamentary Debates (New Zealand) 1987-2007, House of representatives.

Wairarapa Time-Age, 29th August 1997.

キウイ銀行ホームページ (<http://www.kiwibank.co.nz/>)

経済開発省ホームページ (<http://www.med.govt.nz/>)