

## 業容を拡大するドイツの郵便貯金銀行ポストバンク

林 宏美

### 要 約

1. ドイツの郵便貯金銀行ポストバンクは、2005年10月25日に建築貯蓄金庫としてドイツ第2位のBHWグループの吸収を発表したのに続き、同12月20日にはドイツ・ポストから主要な郵便局店舗網850箇所を買い取ることを公表するなど、最近相次いで業容拡大の動きに出ている。
2. ポストバンクは、郵便局店舗だけに依存しないで、複数の販売チャネルを並存させる「マルチ・チャネル戦略」のもと、主に一般的な金融商品を組み合わせることで、様々な顧客ニーズに合致する商品・サービスを提供することを目指している。また、一般的な商品には飽き足らない、比較的高度な助言を求める顧客層に対しては、質の高い投資アドバイスを提供できる体制づくりにも注力している。
3. BHWグループの買収は、販売チャネル面、取り扱い金融商品面の両者を充実させることにつながる見込みである。
4. もっとも、リテール顧客に対するクロスセルを増やすことは、数多くの金融機関が目指しているところであり、郵便貯金銀行のポストバンクがどのようにして差別化したサービスを展開していくのか、今後が注目されよう。

### ・業容を拡大するポストバンク

ドイツの郵便貯金銀行に相当するポストバンクは、親会社であるドイツ・ポストが2000年11月に新規株式公開（IPO）を実施したのに続き、2004年6月にIPOを実施した。現在もドイツ・ポストが過半の発行済み株式（50%+1株）を保有しているポストバンクは、金融機関としてさらなる発展を遂げるため、最近相次いで業容を拡大する動きに出ている。

2005年10月25日には、建築貯蓄金庫（Bausparkasse）グループとしてドイツ第2位に位置づけられている、BHWホールディン

グの発行済み株式76.4%を取得する契約について、主要株主であるBGAG（Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG）及びBWB（Deutscher Beamtenwirtschaftsbund）との間で合意に至ったほか、同12月20日には、ドイツ・ポストが保有していた850の郵便局店舗をポストバンクが9億8,600万ユーロで買い取ることに付いて、ドイツ・ポスト側と合意し、2006年1月にこれらの店舗を取得した。

さらに、アセット・マネジメント分野では2005年10月28日、スイスのプライベート・バンクであるポントベル（Vontobel）と提携し、将来的にポントベルが運用するファンドをポストバンクの販売担当者（モバイ

ル・セールスフォース)がドイツ国内で販売する体制を整えることで合意していた。

## 1. BHW ホールディングの買収

### 1) 買収ディールの内容

ポストバンクは 2005 年 3 月、ドイツの大手保険会社エルゴ(ERGO)から BHW ホールディングの発行済み株式 9.2%を既に取得していた。この 9.2%に今回の同 76.4%取得、BHW ホールディングによる自己株保有分である同 7.8%を考慮すると、ポストバンクは BHW ホールディングの議決権株式のうち、90%以上を保有することを意味する。

ポストバンクは、BHW の買収について、今回のディール全体の買収金額の上限を 17.9 億ユーロとすることで合意した。この上限金額は、2005 年 10 月時点における BHW ホールディングの時価総額 26 億ユーロと比べて低い水準になっている。

なお、ポストバンクによる BHW ホールディングの買収手続きは 2006 年 1 月 2 日に完了したが、両者は今回の買収金額を公表しないというスタンスに立っており、実際の買収金額は非公開であった。

### 2) BHW とは

BHW は、ドイツの住宅ローン分野で 11.7%の市場シェアを占めるドイツ第 2 位の建築貯蓄金庫である。BHW は住宅金融及び強力なアドバイザー部隊を有している点で、強いブランド力を持っている。

BHW では、建築貯蓄金庫が提供してきた伝統的な住宅積立預金(Bauspar)や住宅ローンに加えて、最近では保険商品や投資信託の販売も増加している。

## 2. 郵便局店舗網の取得

そもそもドイツでは、郵便局の窓口で金融商品の販売に従事しているのは、ポストバン

クから派遣されたスタッフが基本となっており、物理的に郵便局の窓口を利用させてもらう、間借りの仕組みとなっている。そのため、郵便サービスの窓口と金融サービスの窓口とは、明確に区別されており、それぞれの窓口にはドイツ・ポストとポストバンクの異なったロゴも明示されている。

今回ポストバンクが取得した郵便局店舗網は、都心部に設置されているポストバンク・センター787 箇所が中心となっているが、同センターで、ポストバンクの新規販売分の約 87%が計上されている。しかも、こうしたポストバンク・センターでの新規販売金額は最近 3 年間で 20%以上増加しており、ポストバンクは、ビジネスの規模が拡大している店舗を傘下に置くことで、ドイツ・ポストに対する店舗利用手数料を削減できる、と見ている。

ポストバンクは、ドイツ・ポストの店舗を利用することの対価として、郵便局店舗を通じた金融商品の販売金額に比例する手数料を支払っている。ちなみに、ポストバンクが同手数料として支払った金額は、2003 年に 4 億 5,400 万ユーロ、2004 年に 4 億 9,600 万ユーロであった。

今回の両者の合意によって、ポストバンクは 2006 年にドイツ・ポストに支払う郵便局窓口利用に関する手数料を 1.5 億ユーロまで抑えられる、と想定している。

なお、ポストバンクが買い取る 850 の店舗網でも、従来と同様の郵便サービスが提供される予定である。そのため、ポストバンクが獲得、運営する店舗については、反対にドイツ・ポストがポストバンクに対して 4 億 7,000 万ユーロを支払うことになる、と見込まれている。

## ．ポストバンクの実状

ポストバンクは、郵便局店舗だけに頼らないで、複数の販売チャネルを活かす「マルチ・チャネル戦略」のもと、一般的な商品を組み合わせることで、顧客ニーズに合致するサービスを提供することを目指している。

### 1．ポストバンクとは

ドイツの郵便貯金銀行であるポストバンクは、ドイツ郵政事業再構築法（Poststrukturgesetz）のもとで、1990年1月に旧郵政省の現業部門が郵便（ドイツ・ポスト）、通信（ドイツ・テレコム）、貯金（ポストバンク）の3部門に分割された際、独立組織として設立された<sup>1</sup>。そして、1994年の新郵政改革法（Gesetze zur Postreform）に基づき、ポストバンクは1995年に株式会社形態に変更されたことに伴い、業務範囲を拡大することが可能になった。

しかしながら、ポストバンクが独立した金融サービス会社として収益をあげられなかったことから、1999年には郵便事業を運営するドイツ・ポストが政府保有株式を100%買い取ったことによって、ポストバンクは、ドイツ・ポストの完全子会社となった。これには、ドイツ・ポストの郵便局店舗網をフルに活用することで、事業を改善させようとする狙いがあった。こうした動きが功を奏し、業況が改善したポストバンクは、2004年6月に33.23%の株式を公開し、現在に至っている。

ちなみに、ポストバンクは、他の民間金融機関と同じ競争条件下で業務を行っていることから、従事できる業務範囲に制約もなければ、優遇されているようなこともない。

### 2．マルチ・チャネル戦略

ポストバンクは、主要販売チャネルとなっている郵便局店舗網に加えて、テレフォン・

バンキングやインターネット・バンキングといった直販、販売担当者（モバイル・セールスフォース）を活用した販売、サード・パーティ・マーケティングといった複数の販売チャネルを活かすマルチ・チャネル戦略を採用している。

#### 郵便局店舗

ポストバンクの販売チャネルとして引き続き最も重要な販売チャネルとなっているのが、ドイツ・ポストの郵便局店舗網である。

預金などポストバンクのベーシックな金融商品及びサービスは、約9,000の郵便局店舗網で提供されているが、投資信託をはじめとしたリスク性資産については、都心部に設置されたポストバンク・センター787箇所限定して販売されている<sup>2</sup>。

同センターには、顧客の投資アドバイス・ニーズに応えられる専門家チームが配置されており、様々な顧客ニーズに対応できる体制を整えている。

#### 電話やインターネットを通じた直販

ポストバンクは、電話やインターネットを通じた直販チャネルも活用しており、オンライン・バンキングの利用者数は190万人まで増えている。

また、ポストバンクは、2000年からファンドのスーパーマーケット、イージートレード（Easytrade）を通じたオンライン・チャネルも設けており、同チャネルを通じて様々な投資信託の販売を行っている。2004年末におけるイージートレードの証券口座数は前年比19%以上増加し、39.4万件となった。

電話やインターネットを通じた直販では、投資アドバイスを求めない顧客層の利用が想定されている。

#### モバイル・セールスフォース

ポストバンクは2002年、クレディ・スイ

スからクレディ・スイス・アセット・アドバイザーを買収したことによって、経験を積んだ、専門性の高いフィナンシャル・アドバイザー集団（＝モバイル・セールスフォース）を有することになった。同アドバイザー集団が、比較的高度な投資助言を求める新規顧客の開拓に一役かっている。

このクレディ・スイス・アセット・アドバイザーや CS ダイレクトを中核として設立されたポストバンクの子会社 Postbank Vermögensberatung は、当初 50 人程度であった独立系フィナンシャル・アドバイザーの数を、2005 年末までには 450 人を超える水準まで増やした。

こうしたアドバイザーは、ポストバンク独自の顧客識別基準を用いて、比較的高度な投資に関心が高いと見られる潜在的な顧客 55 万人に対し、組織的にアプローチをかけている。その結果、2004 年末までに 1.2 万人の顧客を獲得する実績を出した。

ポストバンクは、同部門が対応する顧客に対して、ポストバンクの標準化された伝統的商品だけではなく、クローズド・エンド型の投資信託やストラクチャー商品、株式やリタイアメント向け商品なども十分に活用できる投資環境を提供している。この際、ポストバンクは、必要に応じて提携業者であるプロダクト・パートナーにも協力を仰ぐ体制を整えている。

なお、Postbank Vermögensberatung に属するアドバイザーの投資助言の質に問題がないか、定期的にチェックする体制を敷いており、ポストバンクは、同部門のアドバイザーによる投資アドバイスの質を維持することに注力している。

#### サード・パーティ・マーケティング

ポストバンクはこの他にも、販売パートナー契約を結んでいる販売業者を通じて、住宅ローンや消費者ローンを中心に、サード・

パーティ向けの金融商品販売も手がけている。

例えば 2000 年にポストバンクが買収した建築貯蓄金庫 DSL 銀行では、5,500 人のブローカー（代理店）が DSL ブランドの下、個人向け住宅ローンのマーケティングを行っている。

ポストバンクは、サード・パーティ専用の割賦信用商品、DSL Privatkredit を開発した。このローン商品に関しては 2004 年、AWD、MLP、Wustenrot といったドイツの大手独立金融アドバイザー（IFA）会社と販売パートナー契約を締結しており、販路拡大にも余念がない。

#### 3. 取り扱い金融商品・サービス

ポストバンクは、当座預金や貯蓄預金、住宅ローンをはじめ、投資信託や生命保険、消費者ローンなど様々な金融商品を取り扱っている。

ポストバンクは、従来から提供されてきた商品ラインアップに加えて、新たな金融商品を幅広く導入することで、当座預金をベースにクロスセルを進めたいという考えを持っている。当座預金にクレジット・カードや証券口座の機能を付与した Postbank Giro extra plus<sup>3</sup>、2003 年以降設定されている元本確保型ファンド、2005 年 7 月に導入された新しい年金口座などがそうした事例として挙げることができる。

また、1998 年に郵便局窓口で取り扱いが始まった投資信託販売では、より高いマージンを得られるファンドのシェアが高まっていることが見て取れる。すなわち、相対的にリスクが小さいマネー・マーケット・ファンドのシェアが前年の 23% から 2004 年には 11% に低下した一方で、元本確保型ファンド（18% から 23% へ）や相対的にリスクが大きい不動産ファンド（26% から 39% へ）のシェアが上昇した<sup>4</sup>。

ちなみに、ポストバンクが販売している投

資信託の 50%以上は、サード・パーティが設定したファンドであることから、いわゆるオープン・アーキテクチャーが進展していることが伺われる。

### ．ポストバンクの狙い

推定で 1,450 万人のリテール顧客を抱えることになったドイツ最大の金融機関ポストバンクの狙いは主に、1) 販売チャネルの多様化、2) 取り扱い金融商品の多様化、3) コスト構造の適正化という 3 点がある、と指摘することができる (図表 1)。

#### 1. 販売チャネルの多様化

ポストバンクは、前述したように約 9,000 の郵便局店舗、電話やインターネットを通じた直販チャネル、モバイル・セールスフォースと呼ばれるフィナンシャル・アドバイザー集団など、既に複数の販売チャネルを有している。

今回は、こうしたチャネルの他に、サービス・センターと呼ばれる BHW の店舗網 800 箇所や BHW のフィナンシャル・アドバイザー (tied financial agents) 4,200 人以上などが新たに加えられることとなった。

こうしたポストバンクのチャネル戦略は、主要国の郵便貯金銀行が採用している、郵便局店舗網に完全に依存するビジネス・モデルとは一線を画している。

#### 2. 取扱い金融商品の多様化

ポストバンクは、BHW の伝統的なコア商品となっている住宅ローンや生命保険を中心に、大幅にその残高を増やすことが可能となった (図表 2)。

具体的には、2004 年末時点における住宅ローン残高が、ポストバンクで 223 億ユーロ、BHW で 239 億ユーロとなっていたことから、単純に合算すれば、BHW 統合後のポストバンクでは、その残高が倍以上に膨れる計算になる。

ちなみに、2000 年に建築貯蓄金庫の DSL 銀行を傘下におさめたことは、ポストバンクの住宅金融分野の強化につながっており、今回の BHW の吸収は同分野を一段と強化したいポストバンクの思惑の表れということが言える。

また、同年末における生命保険の販売残高を見ても、ポストバンク、BHW がそれぞれ 32 億ユーロ、167 億ユーロとなっており、BHW 買収後のポストバンクでは、生命保険

図表 1 ポストバンクと BHW の概要

		(2004年末の数字)		
項目	ポストバンク	BHW	ポストバンク+BHW	
顧客基盤	個人顧客数	1,210万人	300万人	推定1450万人(ドイツ第1位)
	新規顧客数(グロス)	89万人超	28万人	ドイツ第1位の伸び率
	顧客の特性(大学の学位取得者のシェア)	14.6%	21.2%	(参考;国民平均は9.0%)
	個人客の所得階層(月間収入が4000ユーロ超)	10.4%	13.0%	(参考;国民平均は7.3%)
取扱い金融商品	住宅金融	220億ユーロ	240億ユーロ	ドイツ第1位
	当座預金	160億ユーロ	-	ドイツ第1位
	預金口座	410億ユーロ	180億ユーロ	
	投資信託、生命保険	約80億ユーロ	約170億ユーロ	成長セグメント
	うち投資信託	45億ユーロ	6億ユーロ	
うち生命保険	32億ユーロ	167億ユーロ		

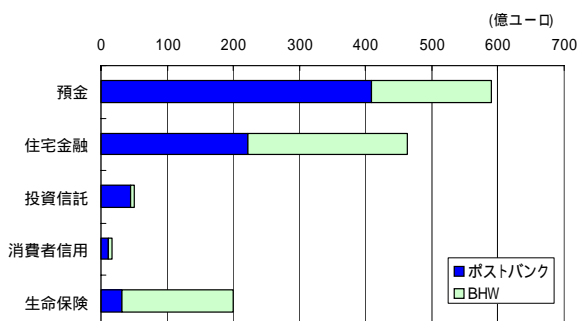
(注 1) 海外の顧客及び BHW パートナーの顧客を除いたベース

(注 2) サード・パーティの顧客を含む

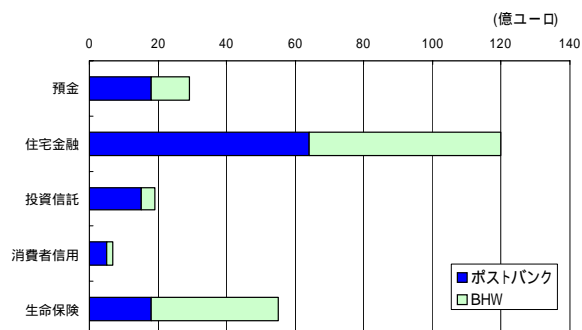
(出所) ドイツ・ポストバンクのアナリスト・カンファレンス資料などより野村資本市場研究所作成

図表 2 ポストバンク + BHW の金融商品販売

図表 2-1 2004 年の販売残高



図表 2-2 2004 年の新規販売金額



(出所)ポストバンクのアナリスト・ミーティング資料より野村資本市場研究所作成

販売残高が買収前の 6 倍以上に拡大する計算になる。

さらには、ポストバンクが得意としている標準的な金融商品である預金の販売残高も、BHW の吸収によって約 44% 伸びる計算になる。

翻ってリテール顧客当たりの収益内訳を見ると、ポストバンク、BHW がそれぞれのコア商品を相方の顧客基盤にも提供できる環境を整えることで、クロスセルを実現できる可能性が高いと見られる (図表 3)。

とりわけ、一顧客当たり約 256 ユーロの収益を生み出す BHW の個人向け住宅金融は、ポストバンクの一顧客当たり収益の内訳で最大となった小切手口座でも 79.2 ユーロにとどまったことと比べると、ポストバンクにとって魅力である (図表 4)。

### 3. コスト構造の適正化

ポストバンクは、今回 850 ヶ所の主要な郵便局店舗を買い取ることによって、コスト構造の適正化をはかろうとしている点も指摘することができる。

前掲したように、ドイツ・ポストに支払う郵便局の窓口利用手数料は、郵便局店舗を通じた金融商品の販売金額に比例する仕組みに

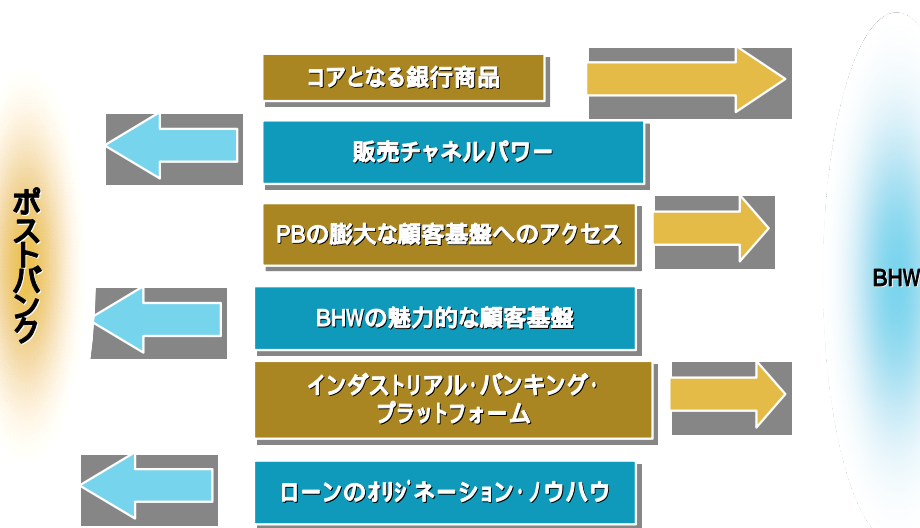
なっていることを鑑みると、新規販売高の 9 割弱を計上している店舗網を買い取ることによって、こうした支払い手数料を大幅に削減できる、と見られる。折しも、ポストバンクは、リテール顧客へのクロスセルを増やすことを目標としているだけに、ポストバンクは、今回の決定によって変動費の割合を縮小させることで、利益マージンの向上が目指しやすくなる、というコメントを出した。

### ・終わりに

以上見てきたことから、ポストバンクは、郵便局店舗網のみならず、質の高い投資アドバイスを提供できる販売スタッフやサード・パーティ向けのマーケティングを行うパートナー、インターネットを活用した直販チャネルなど複数のチャネルを並存させるマルチ・チャネル戦略のもと、主に一般的な金融商品やサービスを組み合わせることで、クロスセルを進めたいと考えている。

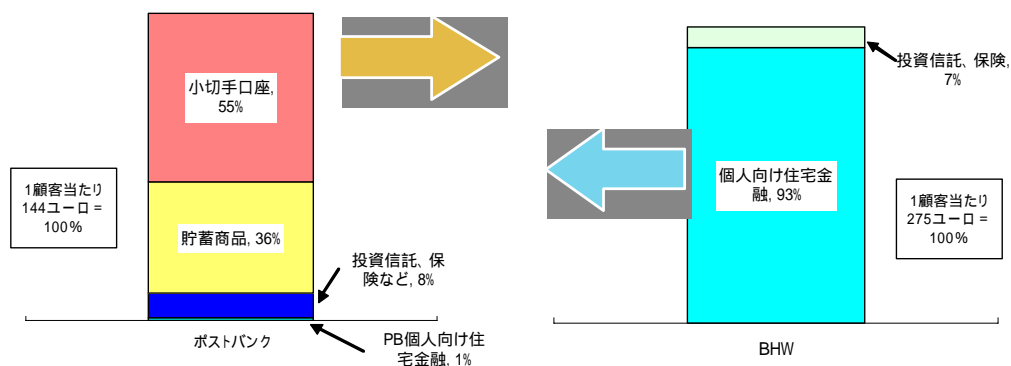
そのために、伝統的な郵便貯金商品に加えて、顧客からの様々なニーズに合致することができるよう、幅広い商品ラインアップを整えている。今回 BHW を買収したことは、販売チャネル面、住宅ローンや生命保険を中心

図表3 ポストバンク + BHW の相補性



(出所)ポストバンクのアナリスト・ミーティング資料などより野村資本市場研究所作成

図表4 1リテール顧客当たりの収入内訳



(出所)ポストバンクのアナリスト・ミーティング資料より野村資本市場研究所作成

にした取り扱い金融商品面という両者を充実させることにつながる見込みである。

もっとも、リテール顧客に対するクロスセルを増やすことは、数多くの金融機関が目指しているところであり、郵便貯金銀行のポストバンクがどのように差別化したサービスを展開していくのか、今後が注目されよう。

ターゲットとする顧客層を絞り込まずに、むしろ全方位的に潜在的な顧客層を囲い込もうとする、こうしたポストバンクの動きが奏功するのか注目される。

<sup>1</sup> 旧東ドイツのドイツ・ポスト・ポストバンクも1990年には西ドイツのポストバンクに統合された。

<sup>2</sup> ポストバンク・センター787箇所は、約9,000の郵便局店舗網に含まれている。

<sup>3</sup> 2004年第3四半期に導入されたPostbank Giro extra plusは、電信による月間の入金額が3000ユーロ超の場合、無料の小切手口座に加えて、証券ブローカレッジ口座及び会費無料のクレジットカードが提供される。

<sup>4</sup> ポストバンクによる投資信託販売について、詳しくは、関雄太・林宏美「欧州における郵便貯金と投信販売」『財界観測』野村証券金融研究所、野村総合研究所（2003年秋号(32～51頁)）参照。