

# 民営郵政の検証と これからの郵便局

東京国際大学  
経済学部教授

田尻 嗣夫

この講演は、情報通信・郵政行政審議会郵政分科会長を務める東京国際経済大学経済学部教授の田尻嗣夫氏が3月29日の北陸郵便局ファンの会・JP 労組北陸地本共催のセミナーで行ったものです。なお、この講演録概要は誌面構成の関係上、田尻先生のご了解をいただき、実際の講演の半分程度に編集、再構成してあります。

(文責編集部)

## 安定期の「実体経済」を 危機に追いやった「金融経済」

“百年に一度の大不況”とか、今日の世界危機を誰も想定できなかったかのような市場原理主義者の責任転嫁論、詭弁を聞きますと、なにか「とんでもないことが起きるんじゃないか」、「突然にこんなことになったのは理解できない」という不安や疑問が沸き起こってくる日々でございます。

現代経済には2つの側面がございます、モノをつくって売り稼ぐという「実体経済」、すなわちリアルな現実のモノづくりの世界と、もう1つはモノの売買を貨幣で決済したり、儲けたお金を投資運用したりする「金融経済」、すなわちマネーの世界を両輪として成り立っています。コンピューターの登場で金融技術が進化し銀行や証券会社が高度の経営学や投資理論を動員すれば、確かに帳簿の上ではマネーを再生産・増殖できるのですが、命を支えるコメ1粒も創り出させないのが「金融経済」の本質的限界なのです。つまり、我々69億の人間が生存しておれるのは、モノづくりの世界である「実体経済」がうまく機能しているからです。

したがって、「金融経済」は本来、その決済・信用創造・投資機能を通じて「実体経済」の成長を支える“お手伝い産業”にとどまべき存在なのですが、1980年代以降人

間の強欲さをエネルギーに自己増殖サイクルが暴走を始めブレーキが全く利かなくなりました。「お金が地球をグルグル回る」—これは1930年代の大恐慌時に大ヒットしたミュージカル「キャバレー」の一節ですが、地球規模化したマネーゲームが21世紀初めには世界の金融経済をGDP（国際総生産）=実体経済の3倍以上に膨張させたのです。その結果、利息や配当、元本返済のツケを最終的に回わされる企業や個人など「実体経済」サイドは到底払い切れなくなり、それが金融機関やマーケットに跳ね返って「金融経済」サイドが破綻したという次第です。この結果、「金融経済」サイドで急激な信用収縮が起き、モノを買い込む購買力を大きく消失したわけですから、「実体経済」サイドは業種を問わず軒並み需要急減ショックに巻き込まれてしまったわけです。

実のところ、「実体経済」は近年世界的にも安定基調にあり、「金融経済」が強欲な暴走をしなければ、こんな事態に陥るはずはなかったのです。18世紀後半からの産業革命以降、モノづくり中心の産業資本主義は、第二次大戦後の福祉国家政策とあいまって人類史上空前の生活水準向上をもたらしました。数理経済学者からウォール街に転じたりチャード・ブックスターバーは、この50年間に米国ではGDPや個人の可処分所得の前年比変化率がほぼ半分に、消費も変動幅が三分の一以下に縮小、欧州でも同じ傾向がみられるなど「実体経済は20世紀後半に安定性を高めていた」と強調しています（「市場リスク 暴落は必然か」遠

藤真美訳・日経BP社）。

## 21世紀の最大の課題は「金融」

にもかかわらず、米国の大手金融資本の暴走が、世界を一気に大不況の底へ突き落としました。グローバルなマネーゲーム主導の金融資本主義へ走ったこの四半世紀の間に、資本主義体制はすっかりおかしくなりました。過去30年間に17の先進国で発生した113例の金融危機を総括したIMF（国際通貨基金）の報告書は、①金融危機の前に信用急増、不動産高騰、家計と企業の負債増大が生じると景気も悪化の可能性が高まる、②証券・為替市場の危機が銀行危機を伴うと景気減速は一層深刻化、長期化する、③金融危機が先行した景気後退は、金融危機がなかった場合に比べ経済損失が2-3倍に、期間も2-4倍に長引く—との経験則を導き出しています。また、2007年にIMFが公表した「グローバル化と不平等」と題するレポートでは、過去20年間に世界の大半の国で所得格差が広がったとして、技術革新の影響と資本のグローバル化がその原因だと指摘しています。

1980年代の急激な信用膨張と極端な拝金思想の伝播は、地球社会を過剰流動性の渦に巻き込みました。以来、世界は十年刻みの投機経済化（バブル）と崩壊ショックに翻弄されてきたのです。「エレクトロニクスで動員された群集心理は極めて破壊的なものとなりうる。（金融・資本）市場の取引量は人々がそれを楽しむから拡大された。多くの人にとってこれが麻薬となっている」—今から四半世紀も前の1985年10月、世

界的潮流となった金融革命の先頭を走っていた米投資銀行ファーストポストンの重役で“ウォール街の論客”とされたA・M・ウオジニローワーが、イタリアのフローレンスで行なった講演の一節です。「借りる、貸す、投機をする、賭けをする、という人間の本性にかまされていた轡(くつわ)は、テクノロジーの導入と規制緩和で取り払われた」(同) 挙句に繰り返される投機経済の悲喜劇は、突き詰めると大手金融資本や政策当局、中央銀行など世の中を動かす専門家たちが、“人間不在・社会不在の市場経済理論”を盲信した結末であると断じて差し支えないでしょう。

ジャグディーシュ・バグワティ (米コロンビア大学教授) といえば、リカードなどの流れを汲む保守本流の自由貿易論者として世界的に著名な学者ですが、その彼ですら「規制緩和に際して、実体経済と金融経済を混同してはならない」と指摘していま

す。また、2001年にノーベル経済学賞を受賞したJ・E・スティグリッツ(同)も、「グローバル化最大の構造問題は『金融』だ。お金が、貧しい国から富める国へ流れている」と、国際金融資本主義の暴走に強く警告してきました。

### グローバル資本主義の特性

この際、皆様に基本的に認識いただきたいのは、市場経済とか資本主義社会という同じ単語でも、昭和の時代と平成の時代ではその意味合いもインパクトも全く異なることです。昭和の時代、20世紀の資本主義、市場経済は、国を1単位としてそれぞれの形で発展をみてきました。ドイツ型もあれば日本型もある。アメリカ型もあればフランス型もあるといった具合に、「5つの資本主義」とか「7つの資本主義」といったモデル分類が行なわれてきました。昭和の時代は、産業資本主義の国際化、グローバ

ル化だったのです。

ところが、平成の時代、21世紀のグローバル資本主義の特性は、第1にヒト・モノ・カネ・サービス・情報が国境と国家の規制・監督を乗り越えて自由に地球を動き回る、つまり「国家から市場へのパワーシフト」(A.ウオルター「ワールドパワー&ワールドマネー」)が起きたことです。第2は、グローバル化を先導する企業は、地球規模で生産体系と販売体系を利潤極大化原理に基づいて構築していますので、主たる生産地は必ずしも販売市場ではない、つまり生産国と消費地が分断されました。消費者の所得が増えないと需要は増えませんが、生産地とは別の国で売れるのなら生産地での賃金を上げる必要はない。儲けたお金も、消費地や生産地で再投資されとは限らないがモノづくりよりも、マネーゲームに投入されることが多くなりました。第3には、経済学で言う「負の外部性」、つまり公害や残留農薬など環境、食品の安全性といった問題は、グローバルな政策協調体制を組まないと実効が上がらないことになりました。

### 消費者や契約者を惑わす 「情報の非対称性」

もともと市場経済体制やマネーの世界には、売り手と買い手、貸し手と借り手の間で保有する情報に格差が生じ易く、品質の劣る商品を選んでしまう「逆選択」や、契約後に契約者が行動を変える「モラルハザード」が起こるなど、「情報の非対称性」と呼ばれる構造的欠陥が潜んでいるのです。勝

ち組と大多数の負け組は、ゲームの始まる前から半ば決まっているとの見方も可能です。A.ウオルターは、金融革命によって利益を受けた社会的グループとして、①小口預金者よりも洗練された金融資本、②米国では商業銀行よりも証券会社、③土着型の国内企業よりも移動する企業、④製造業では移動しない労働者よりも熟練したホワイトカラーを勝ち組に挙げています。

「市場の規律」は、金融行動の善悪に関する基準を提供できませんし、結果的に社会構造に大きな歪みをもたらす恐れもあり、これを踏まえて市場経済化を図ることが肝要です。

市場経済体制は、飢餓など絶対的貧困を克服しつつありますが、所得や社会的機会をめぐる相対的貧困の打開策はまだ見出せていません。「民主主義は市場経済を制御する方法を学習してきたが、グローバル化の行き過ぎを制御する方法はまだ学習していない」(スティグリッツ教授)のです。郵政民営化をはじめ小泉構造改革路線による「市場の規律」に丸投げ同然の政策を立案した学者、官僚が、こうした近代経済学と人間社会の狭間に残された未解決の命題を知らなかったはずはないのですが……。

### 国民負担が先行・成果は 見えない民営・分社化

郵政民営化法成立から3年半、民営・分社化による日本郵政グループ発足からの1年半を総括すれば、国民負担だけが先行し日本郵政グループの将来は全く見えてこな





い状況になっています。国民サイドからすれば、真っ先に辛抱と利用者サービスの低下だけを押し付けられたままなのです。具体的には、①送金・決済サービスなど手数料が引き上げられ、②郵便局内での一元的対応ができなくなって窓口の待ち時間が長くなった—など、「ファーストワンマイル」の拠点は「面倒な、乾いた事務処理の場」に変質しつつあります。さらに、③配達記録郵便の廃止など既存サービスの廃止・拠点閉鎖も強行され、454 簡易郵便局の閉鎖（渉外社員出張・移動郵便局などの代行サービス等で実質は 282 局閉鎖 = 20 年 9 月末）、1,048 集配局の無集配化、2,500 の配達センター化、行政窓口サービスの後退（3,990 局 = 2008 年 7 月、前年同月比 38 局減）も起きています。

こうした「見えるサービスの低下」よりも、ある意味でもっと重大なのは「見えないサービスの低下」です。例えば、これまで郵便局はお祭りや商店街のセールなど地域の行事に協力してこられました。私どもの大学の卒業生も日本郵政グループで大勢お世話になっていますが、彼らは「先生、給料は安いけど、全然苦になりません。土曜、日曜だって地域社会のお手伝いがありますので、お金を使う時間がないからです」と笑っていたのですが、それが民営・分社化後は表情が暗くなったように見えます。先日、全国郵便局長会の機関誌を読んでいたら、東北地方の郵便局長さんが、全国でも有名になった夏祭りに郵便局も協力、参加しようと思っただけで上部機関に電話したら「そんなカネはビター文出せない」と断ら

れたというのです。仕方なく、年々そろえてきた装束や旗などを廃棄せざるを得なかったと辛い心情を綴っておられました。廃棄されたのは、装束や旗に込められた郵便局員としての志だったのではないのでしょうか。

明治以来、郵便局は国民の間や地域社会における“心の共同体の結節点”として大きな役割を果たしてきました。この最も大事な核心部分を殺してしまったら、何のかんばせあつてのマークだろうか、と考えるまでもありません。実は、こうした定量化できない、見えないサービスが現場レベルでどんどん失われているのではないかと。郵政民営化委員会の「見直し意」書には、こうした角度からの問題提起は何もありません。地域の声を聴かない不透明な「かんばの宿」一括売却問題の発覚など経営感覚を疑わせるような事態もそうですが、今ほど国民と郵便局の間の距離が開いたことがこれまであったのでしょうか。

### 民営・分社化の利得を 真っ先に獲得した政府

国民が民営・分社化のしわ寄せを受けている中で、たった一人儲けた者がいます。それは、政府です。民営・分社化のわずか3ヵ月前に、財務省は当時の日本郵政公社から「民間企業になる前に1兆円置いていけ」とばかりに国庫納付金として取り上げました。郵政民営化の旗を振った政府が、民間企業として独り立ちするまでの準備金、持参金を用意するどころか、生田元総裁が「乾いた雑巾を絞るような合理化」と表現した

ような郵政職員の大変なご苦労による内部留保から1兆円を塗り取ったのです。民営・分社化後は、法人税を、そして子会社間の業務委託手数料に消費税などもちゃんと課税しています。

そんな政府ですから民営・分社化の移行費用もビター文出しませんでした。このため、日本郵政グループはこれまでに看板の書き換えやシステム開発などに合わせて約6,000億円もの大金を、郵便貯金、かんぽ生命の内部留保から支出しています。これは、本来なら預金者・加入者に利息や配当金として還元されるべきお金だったのです。「国民へのサービスは低下させないこと」という国会の付帯議決は最初から破られ、国民は合計1兆6,000億円もの負担を強いられた“マイナスからのスタート”となったのも郵政民営化の実像なのです。

### 経営形態や組織は手段であり、 決して目的ではない。

郵政民営化委員会は2009年3月13日政府に提出した「見直し意見」書の中で「株主の目線からの市場規律を貫徹させることこそが、郵政民営化を最終的に成功に導く」と述べ、田中直毅委員長は「(4分社のまま)放置すれば不幸になるということがない以上、この法律で定めた枠組みで行くのが当然」と語っています(日本経済新聞2009年3月14日)。“民営・分社化で国民が幸せになるから、郵政民営化法で定めた枠組みで行く”のなら分かりますが、不幸になるということがないから株主の目線で市場規律を貫徹させるというのです。これほど国民、

生活者を無視した姿勢が、この民主社会で許されるのでしょうか。生活者の目線を忘れ国民厚生改善の戦略性も読み取れない郵政民営化法や今回の「見直し意見」書によって、民営・分社化の政策軸足が何処にあるかを再認識させられた思いがします。

私なりに整理しますと、郵政民営化法と民営・分社化政策は、①4子会社間の相互牽制と“製販分離”、②内部補助=利益移転の完全排除、③グルー内外の取引先を差別待遇しないアームスレングス・ルールの導入、④早期上場で経営管理課題と非効率性の解決、⑤巨額の赤字国債償還資金の調達、⑥日本郵政グループの株式上場で民営化株ブームを起こし東京市場を活性化を図る—という資本の論理、国家の論理による具体策は盛り込まれました。しかし、地域社会や生活者の視点に立った政策意図や戦略性は空白の制度設計だったようです。国民生活のインフラを支える郵政3事業を担う企業としての経営理念とは何か、採るべきビジネスモデルとはどのようなものか、そうした制度設計の思想、視点が欠落したまま今日に至ったことが、ここにきて日本郵政グループが立ち往生ないし後退せざるをえなくなってきた真因があると思います。

### 「市場にリンクした社会的企業」の 新しい理念追求を

これからの企業の大事な経営理念は、マルチステークホルダー時代への最適解見出し適応策を追求することではないでしょうか。ステークホルダーとは利害関係人という意味です。昭和の時代では株主、従業員、

取引先がその中核でしたが、今日ではユーザーや消費者一般、そして地域社会や環境、安全性などをめぐる諸団体、市民グループ、さらには海外のこれらの関係先も、企業行動やその提供する製品・サービスに対してそれぞれ発言権を持ち始めています。上場会社は、株主と株式市場を配当や値上がり益で満足させる並みの成長戦略だけでは世の中の納得も国民の支持も得られない時代がきました。儲かったときだけ気まぐれな社会還元策を講じ、減益や赤字になれば手のひらを返すように“私企業の論理”に巣ごもりしてしまうような身勝手な“社会的責任”の取り方では、誰も評価しません。

JP総合研究所はそうした視点から2007年9月に日本郵政グループは『市場にリンクした社会的企業』を目指すべきだとする研究報告書を刊行しました。そこでは、つまりコミュニティ開発や雇用、地球環境、貧困などの社会的課題の解決にビジョンを持って、本業そのものに公共性、社会性をきちんと組み込んだビジネスモデルに基づいて経営や事業展開を行な路線こそ、21世紀社会で評価され市場で一定の座を保証される道であることを提言しました。それも、国有企業や公社、特殊法人といった市場外の存在ではなく、「資本市場の規律」の中で株主と社会を同時に納得させる株式公開企業を、『市場にリンクした社会的企業』と表現したわけです。

「株主の目線からの市場規律を貫徹させる」とする郵政民営化委員会の路線では、株主への利益配分を最優先し1%に満たない人だけが巨万の富を握ってしまった米国

型株主資本主義の後追いをするだけで、郵政民営化は失敗するでしょう。社会に利益、富を還元し「公益」を実現するため日本型の「公益資本主義」(原丈人=デフタ・パートナーズグループ会長)のあり方を率先して追求することこそ、136年間の国民共有の資産を継承した日本郵政グループの王道ではないでしょうか。『社会的企業』という言葉は何か難しそうな、机上の理想論といったイメージかもしれませんが、これはすでに日本の代表的な巨大企業が欧米での資本調達に当たって、投資家へ企業理念を訴えるIR活動で実際に使っている用語であり、コンセプトなのです。

### 小口・個人金融も ユニバーサルサービスの網を

郵政民営化法では、郵便事業のみがユニバーサルサービスの対象とされました。マスメディアは2万4,700余りあった郵便局が2万4,000になった、もっと減るんじゃないかともっばら数を問題視しています。しかし、郵便局が普通そこ存在しても、業務の中身が変わってしまったら地域社会の人たちは困りますよね。ユニバーサルサービスとは、①地理的ユニバーサルサービス(全国どの地域に住んでいてもサービスを受けられる)、②社会的ユニバーサルサービス(全ての利用者が差別なくサービスを受けられる)、③経済的ユニバーサルサービス(所得の如何にかかわらず、誰もが利用可能な料金でサービスを受けられる)、④技術的ユニバーサルサービス(誰でも一定の品質を持ったサービスを受けられる)



—という4つの側面を満たす概念と捉えられます(武井孝介「JPU時報」VOL.83)。こういうふうにはユニバーサルサービスとは郵便局やポストの数だけ維持できればよいのではなく、「見えるサービス」「見えないサービス」の両面から、これら4つの側面が充足されているかどうかを我々は厳しく問いかけていくべきだと考えます。

1980年代以降、金融の規制緩和と国際競争の激化につれて不特定多数の小口・個人を対象とするリテールバンキングは、合理化、効率化のために顧客別コスト・収益管理システムを導入して不採算顧客の締め出しと収益貢献顧客の優遇を図っています。このあおりを受けたのが低所得層や地方・僻地などの地域住民で、伝統的な金融・決済システムから事実上締め出される社会的問題=金融排除が、英米を中心に深刻化しています。

具体的には、①地理的排除(営業店舗の閉鎖など地理的再編成)、②融資審査厳格化による選別(リスク評価のプロセスを通じたアクセスの制限)、③利用条件による選別(金融商品の取引金額・単位等厳しい利用条件の設定)、④支払い能力による選別(低所得層に高過ぎる金融商品価格・手数料設定など価格面から利用を制約)、⑤商品設計段階での選別(商品企画・設計・販売段階で特定顧客層の意図的な排除)、⑥諦観(ていかん)層の形成(口座開設を渋るなどで利用意欲を失わせる)—

といった手法で進められています。

イギリスでは、5世帯に1世帯は銀行口座を持っていない、持たしてもらえないのです。アメリカでも低所得者の4割近くはすでに銀行口座を持ってなくなっています。銀行は相手にしてくれないのですから、小切手の給料をもらっても銀行で現金化できませんから、街の両替屋・換金業者に法外な手数料を取られているのです。“貧しいが故の社会的制裁”を許してはなりません。わが国でも正常な営業・取引関係にある融資先にも“貸し渋り”“貸し剥し”あるいは一方的な金融取引の停止などが社会問題化しているのも、こうした欧米の金融排除行動が日本の金融界でも採られはじめた証左といえましょう。

フランスや米国の一部の州は、ずっと前から年金・給料の受け取りや公共料金の引き落としなど日々の暮らしに欠かせない最



小限の決済口座を“ライフライン口座”として法的に保証する措置を採っています。わが国も、小口・個人の金融機会は市場競争のしわ寄せを受ける始めたわけですから、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険会社にも必要最小限の利用機会を担保するユニバーサルサービスの網を法的にかけるべきだと思います。

### 『周回遅れのビジネスモデル』で立ち往生する日本郵政

民営・分社化から1年半。日本郵政グループは改革の果実は全く見えてこないまま、経営環境は社会的、政治的にも一段と険しさを増していますし、かんぽ生命保険の不払い問題や郵便集配事業のスキャンダル、障害者団体向けの郵便料金割引制度の不正利用と見逃し事件の発覚・拡大、加えて株式上場の目処も立たなくなった今、日本郵政グループは中期計画の策定もできずに立ち往生しているように見えます。

もっとも、表面的には昨年9月期の中間決算、そして今年3月期決算を見る限りは、皮肉にも100%株式を国が保有する「特殊会社」としての法人格が、世界的な金融・信用不安の中で、たとえばゆうちょ銀行は新規預け入れが増え始め、貯金残高の流出幅も半減しましたし、かんぽ生命保険会社も新規契約件数の激やせ状態を脱しつつあります。メガバンクや中小金融機関、農林中金などのライバル勢が軒並みサブプライム

ローンプライム問題のあおりで運用資産の目減りや債権回収で四苦八苦、赤字転落も珍しくない一方で、日本郵政グループは国債一辺倒の運用がケガの功名というのでしょうか。運用資金全体からすればわずかの株式運用額の評価損も国債からの安定した利息収入で帳消しにして、ゆうちょ銀行がグループ利益全体の3分の2を稼ぎ出しています。

しかし、民営・分社化のそもそもの目論見と事業計画、あるいは商品・サービスの多様化による収益構造の改革、株式上場による完全民営化といった質的なレベルでの歩みはどうかといえば、民営・分社化にか

けた小泉政権の意気込み、触れ込みより2周も3周も遅れた「周回遅れのビジネスモデルと運用体制」にいまなおとどまっています。

たとえば、郵便事業会社は一生懸命頑張って、ゆうパック拡大などでそれなりの成果も上がってきております。だ

が、残念なことに、郵便の取扱量は毎年約3%ずつが減っていく。JPの職員は形勢挽回のため一生懸命やっておられ、職場の士気の炎は燃えているのですが、燃えるほどに胴体の蠟は溶けて炎の位置がどんどん下がっていく“ろうそく病”症状を打開できていません。ゆうちょ銀行も、変額年金や投資信託など資本市場での運用次第で年金・保険金や配当、元金の受け取り額が変わる市場性間接金融商品の分野に積極進出しています。しかし、今後少なくとも3年ほ



どは株式・債券市場はどうにもならない状態が続きましょうから、将来見通しは非常に苦しい局面にあらうかと思えます。かんぽ生命保険会社も個人年金分野での市場開拓が、日本郵政グループ内での商品競合というガバナンスサイド上の障害もあって、なかなか思ったようには伸びてはいません。

4つの事業会社のなかでも、郵便局会社は世界にも類例のない全く新しいビジネスモデルを独自に開発しないと将来的に経営の安定を期待できない立場にあります。直近の決算でも、郵便局会社の収入の83%がゆうちょ銀行とかんぽ生命保険会社からの手数料で占められ、郵便事業会社からの収入はわずか16%にすぎません。コンビニ化やコンビニ商品の販売など展開しつつある新規業務も、予想しうる将来に独自の収益基盤となることは期待できないものばかりです。ポスト・ショップ路線は、イギリスでもオーストラリアでも上手く行っていないのです。あれこれ手を出している間に、行政の窓口代行サービスはすっかりお留守になってしまったようで、取り扱い件数などは後退しています。本来のポストオフィス路線をおろそかにしては、郵便局会社の将来が危ぶまれると思います。経営理念も経営戦略も不明なまま、「特殊会社」としての生き残りやマーケットの回復を待つ無理矢理株式上場を強行できたとしても、それでは国民は納得も評価もしますまい。

しかしながら、今日の事態は日本郵政グループだけを責めるわけには行きません。郵政民営化法成立から3年半もの間、民営

・分社化後の順調な成長と確たる理念の達成に向けて政府や議会は何をしてきたと言えましょうか。現状は全く理解しがたい体制ですが、日本郵政グループの全体的な経営の方向づけを考えている部門が、政権にも中央省庁にもないのです。いろんな役所が、それぞれ自分の監督責任範囲だけを視ているだけで、グループ全体の経営の方向性が適切なのか、間違っているのかトータルで責任を持って考える体制にはないのです。

例えば郵便事業は総務省が視ているのは信書便、海外郵便だけで、ゆうパックは国土交通省です。ゆうちょ銀行は金融庁や日本銀行が、株主代表は財務省、民間との公正競争の観点からは公正取引委員会などなど、それらが日本郵政と傘下の4事業子会社にまたがっており、一つの郵便局が一体いくつの監督当局の下にあるのでしょうか。不透明なかんぽの宿一括売却問題も、資産売却に対する客観性、透明性の高い公的ルールを政府が設定せず日本郵政グループに丸投げしてきたことに根本的な問題が潜んでいるように思われます。政治も行政も不在のまま、「株主の目線からの市場規律を貫徹」させたら、郵政3事業と郵便局は国民の目線から脱線してどこへどうなっていくのでしょうか。

### 資金運用面でも市場リスクに脆弱な構造的欠陥

日本郵政グループは収益の大半をゆうちょ銀行頼み、ゆうちょ銀行の利益は国債一辺倒の運用で稼ぎ出しています。民営・

分社化したといっても所詮は、国債頼みの収益構造であることに何の変化もないどころか、むしろ国債依存構造が強まっているというべきかもしれません。こうした国債偏重と金利・相場の変動リスクを回避、制御するリスクヘッジ手段や、資金調達手段の多様化は、“民業圧迫回避”とやらで郵政民営化委員会の裁量にかかっているですから、日本郵政グループの経営陣も思うようには行かないのが現状です。結果的に、①金利リスク等に極めて脆弱なポートフォリオ、②長期間かかるポートフォリオのリバランス（政府の国債管理政策次第で国債の塩漬け機関化も懸念される）、③10年定額貯金偏重による資金調達コストの不安定性と経常収益の大きなブレ、さらには④地方、地域社会にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険会社の資金を還流させる発想も方策も欠如、⑤投資運用対象とする商品・通貨・地域の国際的な多様化の遅れ、⑥郵便貯金、簡易保険の旧契約分資金には「安全・確実運用」の縛り、⑦いまだ消えない逆郵貯シフトの長期化懸念—と

いった構造問題の打開は容易なことではありません。

ご承知のように官から民へお金を流すというのが、郵政民営化の大きな目的であったはずですが、実際はどうなったか。現在、ゆうちょ銀行の場合は83%まで

が国債に回っています。平成13年度からもう預託義務はなくなって、7年間に分けて過去に政府にお貸した分は全部返ってまいりました。だけど、国債を買い受ける形でまた政府の金庫に還流しているんですね。現在、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険合わせますと、お国が発行した国債の発行残高の約3分の1を買い取っている。財政悪化と最近の大判振る舞いからしますと、日本郵政グループの毎年の運用資金の大部分が国債へさらに流れていく。日本銀行もこれまで毎月毎月1兆2,000億円ずつ市場から国債を買い切りオペでどんどん呑み込んできましたが、それを毎月1兆8,000億円、買い上げに増やしました。日本銀行は今や世界一の国債保有中央銀行になってしまった。ゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も国債の呑み込み機関、国債の塩漬け機関になってしまいかねない情勢にあるのです。官から民へ流すどころの話ではないのです。資金の調達面も、相変わらず6割が定額貯金で集めたお金です。調達、運用両サイドで



日本郵政グループは非常に歪な、不安定な構造にあります。

### 地方を考えていない郵政民営化法

さらに、ゆうちょ銀行の場合、地方債の保有残高は184兆円のうちのわずか4%でしかない。かんぽ生命保険の場合は、109兆円の運用のうち地方債はわずか3%。294兆円になんなんとする資金のうち両方を合わせても地方に流れておりますお金はわずか12兆2,000億円。これにかんぽ生命保険の還元融資が多少ございますけれども、地方にはごくわずかしか流れていませんし、まして庶民向けのマイクロ金融など個人にはお金が流れていないのです。

ということは、何を意味いたしますか。このままでは、2万4,000の郵便局は地方からお金を吸い上げてそれをお国と海外へ持ち出す金融機関、そのためのネットワークだ、と国民から突き放されないとも限りません。既存の民間金融機関は、預かったお金のうち何%を貸出に回しているのか。都市銀行や地方銀行でも大体7割強、信用金庫のような地域金融機関になればなるほどこの預貸比率がもっと下がり、信用金庫や農協の中には5-3割というところも珍しくないのです。残りは東京市場で株式や債券、国債などの運用、そして海外市場での運用に持ち出しているわけです。民営・分社化後のゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は「地域格差を金融面から助長する最大の金融機関」といった不名誉なレッテルを貼られかねない事態なのです。

しかし、一気にこの構造を変えることは

不可能です。だからといって、お題目の繰り返しだけで実際は成り行き任せでは困るんですね。せめて、これから5年、10年かけてこれぐらいは地方と個人へお金を還流させましょうというプログラム、工程表を示してもらわないと、マイナスからスタートさせられた国民はたまりません。

その気になれば、現行の法制度の下でも地方や個人にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険会社の資金を流せます。例えば、①地方債の投資対象となる市町村の拡大、②地域をテーマとした私募ファンド（私募投資信託）への投資、③地域金融機関が組成する証券化商品（売り掛け債権や不動産の担保証券）、④地域金融機関への資本性資金の投入（普通株、優先株、劣後債など）—など方策はいくらでもあるのです。300兆円近い総運用資金の1%をこれらに回しても3兆円でしょう。3兆円ぐらいならば、その利回りが国債よりも悪くても、残り99%の方で十分カバーできますし、中長期的に回収できるものであれば十分投資対象になるはずですね。

要は、やる気があるかないか。ところが、法律のほうは全くやる気がありません。郵政民営化法の182条には、「国は、郵政民営化に伴い借入れ又は地方債の発行による地方公共団体の資金の調達に支障を生ずることのないよう適切な配慮をするものとする」としか書いていません。地方債の発行または借入れに支障のないように配慮をしないとしか書いていないんですよ。今まで供給してきたことに支障がない程度にはやりますとは言っていますが、積極的、主



体的に地方に民間へお金を流しますよとは法律でも言っていないのです。官から民へお金を流す姿勢も具体策も書かれていない郵政民営化法案が政府の宣伝文句と大きく乖離していることも、私どもが断固反対した主な理由です。

全く残念な結果ですが、郵政民営化委員会は「見直し意見」書のなかでも今後必要な経営改善策としては、①上場前でも金融2社の業務規制緩和を容認、②都市部の郵便局の再配置、③中長期的な事業戦略の提示、④貯金などの限度額規制の緩和、⑤株式上場に向けた内部統制の整備、⑥郵便事業事業会社にITを活用した業務管理システムの導入、⑦資産売却手続きの公正性、透明性への配慮—など、業界調整や技術的な課題に言及しただけです。民営・分社化の本来の目標達成に何が欠けているのか、今何を優先して手がけるべきなのか、本質的な命題に全く触れようともしていないのはどうしたことでしょうか。

#### 株式上場までにこれだけは・・・

最後に、株式上場までにこれだけは考えていただきたい重要なポイントを整理しておきましょう。何よりも先ず第1は、郵政三事業全体のあり方、日本郵政グループ全体の方向づけを考える政府の中核部門とその権限、責任はどこにあるのかを特定させる必要があります。

第2は、グループ各社の間で商品やお客を取り合いしているようなガバナンス上の問題を整理しつつ、より確かなユニバーサルサービスのあり方や金融2子会社にもそ

の網をかぶせる方策を、日本郵政グループと政府が一緒になってできるだけ早く考えていただきたいと思います。

第3には、株式上場によって政府と日本郵政グループが手にする株式売却資金を何に使うのかをはっきりさせていただきたい。日本郵政と政府は、この点について何も国民に説明しないまま、株式を誰かの手に売り渡すことは許されません。

第4は資本政策の面ですが、一体この株式を誰にどのようにお渡しするのかということが郵政民営化法には何も書いてありません。株式上場を法律で凍結するだけじゃ日本郵政グループを生殺しにしかねません。したがって、上場させるための重要な政策課題についての準備に早く着手しましょうと申し上げたい。例えば、地域や市民の声を日本郵政グループの経営の中にしっかり反映させていくには、地域代表として都道府県や市町村の首長さんが小額ずつで結構ですから日本郵政グループの株式を保有して、それをバックに代表が株主議決権を通じて経営に参画していくべきだと考えます。例えば公益事業の代表格である東京電力の場合には、大口株主として東京都庁が名を連ねています。なぜ、日本郵政グループの株式売却に当たって、地域代表を株主構成の中に予め組み込む方策について郵政民営化法案論議の中で考慮されなかったのでしょうか。

さらに、個人株主の声が経営にも反映されれ易い仕組みをわが国も導入すべきです。NTTの株式放出では100万人単位の個人株主が誕生しましたが、日本郵政グル

ープもそれ以上に多数の個人株主が登場するでしょう。しかし、これまで日本においては個人株主は多数でも、個々の保有株数は極めて少なく“モノ言わぬ集団”にとどまって彼らの利益や地元の利益は株主権の行使という形では反映されてきませんでした。しかし、それではいけません。1,000株の株券を買ったけれども、5年持てば、10年持てばそれが1,500株相当分の議決権を行使できるような個人株主の期間対応型議決権優遇制度を、フランスに習ってわが国も法律で導入すべきではないでしょうか。

#### JP労組は郵政文化の再興へ旗振り役を

日本郵政グループという業態は、典型的なサービス産業なんですね。お客様と接する現場ですべて成否、勝負が決まる。予め在庫はききません。その場その場で職員が機転をきかせてお客に対応する個人的、人間的な努力の積み重ねが、〒マークの信頼につながっているのです。郵政文化の真髄は、まさにここにあったと思います。かようなサービス業は、組織とか、職員の間有機的な関係プレーがあって初めて成果を挙げることができる。郵政3事業一体で運営されていた官業時代は、こうした職員グループレベル、郵便局単位での連携動作が達成されていたわけです。ところが、人と組織の関係プレーを断ち切ってしまったのがこの分社化なんですね。ですから、いまこそ、郵政文化というものを民営化の枠組みの中でどう再興するのか、難しい命題ではありますがJP労組主導で追求し

ていただきたいと思います。

今日まで郵政138年間の歴史を振り返れば、時代、時代によって国家や国民が郵政事業に求めてきた目的や期待は変わって来ましたが、しかし、郵政事業体の組織も人も、それに極めて柔軟に応じて適応してきたからこそ、〒マークは屈指のブランド力を獲得してきたわけであります。歴史に示されたその柔軟性と強靱性こそ、今日の日本郵政グループが継承しているもっとも基調なDNAではないでしょうか。

現場を与えているJP労組は、そうしたDNAにもっと自信を持って、グループ全体として、の連係プレーによって目前の課題の打開と国民に期待に応えていただきたい。そして、わが国最大の民間労組として市場経済体制の枠組みとメカニズムを駆使しながら社会性、公共性を強く意識した労組活動を展開するモデルを開発する気概と誇りを持って進んでいただきたいと願っています。



田尻 嗣夫  
(たじり つぎお)

東京国際大学経済学・教授。1965年大阪市立大学卒業、日本経済新聞ロンドン、ニューヨーク駐在、大阪本社編集局次長兼経済部長を経て1994年4月から現職。現在、情報通信行政郵政行政審議会委員、同郵政分科会長等を務めている。主な著書に「ザ・シチー」「世界の金融市場」等多数。