

3. 安心安全社会の崩壊を超えて

1) 大企業の限界と顧客との信頼関係の崩壊－金融機関の例－

欧米では、大企業も中小企業も同等に扱われる場合が多くあります。中小やベンチャー企業の方がエスタブリッシュした大企業より社会的評価が高いところもあるようです。「大きいことは良いことだ！」 「寄らば、大樹の陰！」の通り、日本では、大企業や大組織に極端に高い社会的評価や信用を与えてきました。これからの成熟社会で、戦後の急成長とともに躍進してきた大企業が存続出来るとは限りません。戦後 60 年余、製品にも寿命 (Life) があるように、高度成長とともに育った大企業や組織そして世の中の多くの仕組みにも歪みが生じ、抜本の変革が必要になっているようです。金融機関も例外ではありません。

これらの大企業の多くと顧客との間には、相互の信頼関係に基づく「環の経済」がありました。金融業界（銀行や保険会社）の戦後の大きな成長は、顧客との長年にわたる信頼関係が全てであったとも云えます。特に、個人顧客の、外交員若しくは窓口の担当者を通じての特定の金融機関に対する信頼は厚く、金融機関や担当者も、相応に親切で責任感のある対応をしてきました。

■ 金融機関による個人資産 1,400 兆円の利用とその問題点

最初のバブルの崩壊で、金融機関（銀行や生命保険会社）は多額の不良債権や保有株式等の損失を被り、深刻な事態に陥りました。銀行の業績を一時回復させ、公的資金の多くを返済可能にしたのは、貸し出し金利とゼロ金利政策により低く抑えられた預金金利とのスプレッド(利鞘)の拡大でした。当時、1,400 兆円の個人資産の半分近くを占めると云われた預金は、銀行救済に有効に使われたこととなります。預金者は、「環の経済」の”思いやり”と”相互扶助”の共生の精神をもって、ほんの僅かな金利に耐えてきたともいえます。企業は、輸出拡大による内部キャッシュフローの改善で、外部からの資金ニーズは停滞しました。銀行預金の多くは、金融商品の運用や不動産ローンなどに使用され、これが再度のバブル（ミニバブル）を発生させ、今日の実質若しくは潜在不良債権を発生させたことも皮肉です。僅かな金利に耐えてきた預金者としては、元本が守られただけでも救われたと思わざるを得ません。しかし、これだけではありません。ペイオフ（預金限度額）を超えたとして、窓口で、意味不明（初期の高配当は、実質元本償還の場合ありとも云われる）の投信を勧められ、損害を被った高齢者や主婦の預金者も多かったようです。

生命保険も個人資産の重要な部分を占めます。生命保険会社も不良債権、

保有株式や不動産価値の下落による運用資産価値の劣化と、低い運用金利のもとで、古い既存契約で約束した高い約定金利、そして新契約の停滞に悩みました。経験者や業界の専門家によれば、一部の大手生命保険会社は、保険料収入と約定金利との逆ザヤ解消と保険料収入の拡大策の奥の手として、旧契約を転換させるという禁じ手のスキームを使ってしまったともいわれています。バンドラの箱を開けてしまったことにもなります。特に古くからの個人顧客は、特定の生命保険会社に対し大きな信頼を寄せていました。顧客からの信頼を逆に利用し、あの手この手で不合理な取引を行ったようです。最も大切な顧客との絆と自らの社会的責任と尊厳を消失させたこととなります。大金融会社若しくはその業界が、日本的市場原理主義のもとで、利己主義で“身勝手”な自助救済努力を行ったということでしょうか。

■ 放置されるBto Cの金融サービス欠陥取引

先進国の金融やビジネスの世界では、「B to Bの取引は、プロ同士の相互責任、しかし個人相手のB to C取引では、法人は、個人顧客（C）に対し、顧客にとって不利で不合理な商品や取引の勧誘をしてはならず、商品やその内容そして取引の正当性や合理性も含め、十分に解り易く説明する責任を要する。」という鉄則があります。これは、国民の安心安全にとって重要な鉄則であり、「環の経済」において、企業、特に大企業のなすべき最低限度の責務でなければなりません。

“お客様に信頼され選ばれる会社！を経営基本方針とし、お客様の利益を最優先に考える！ すべてはお客様の為にずっと支える！” といったB to Cの鉄則そのもののような方針を打ち出している保険会社があります。これに対し、若いときから苦勞して掛け続けた保険の夢が一瞬にして壊れ、“ああ信頼し過ぎてしまった！長い間つきあってきたのに、少しはこちらのことも考えて欲しかった！ ああ そのまま満期まで支えて欲しかった！” と嘆いている人も少なくないはずで、金融や保険の世界でも、欠陥商品や取引はあり得ます。モノであれば、ある時点で欠陥は判明できますが、信頼を寄せている超一流企業との金融や保険サービスの取引や商品に、まさかの欠陥があるとは殆どの方が思っておりません。電気製品などのメーカーの欠陥は殆どの場合意図しないで発生します、しかしサービスの場合は必ずしもそうとも云えないので深刻です。正確な取引や商品内容を理解するとメリットどころか寧ろデメリットや損失が多く、相手方（企業）に大きなメリットを与えるものです。これを未然に防げず、取引後に気がつく場合が問題です。シンプルな保険取引と思いきや、素人には解りにくい金融上の細工も、何の為か、わざわざ加えてある場合もあります。わざわざ医療特約などの甘味剤と合わせたその巧妙な取引スキ

ームと販売方法、そして書類の内容と提出のタイミングも含めた一連のプロセスは、良く考えられたものようです。最初のコンタクトである新人の販売員や窓口の担当者がその内容を良く理解してないのも、反って好都合かも知れません。保険会社や業界も、表面的には苦情相談に親切な態度のようですが、実態は、慇懃無礼で、あたかもマニュアル通り、呆れるほど強固で「文句言うなら裁判所へ」という防御体制をひいているようです。前述の経営基本方針にある美辞麗句は、「環の経済」における大企業の当然の行動規範です。わざわざ自ら大げさに並べたてる必要はありません。普段の責任と尊厳をもった行動で示してくればよいことです。

業界保護を優先した当局も個別契約には不介入の原則で、説明責任を中心とした改善指導のみで、肝心な取引スキームそのものの不合理性を厳しく問いません。もともと欠陥のある取引や商品に関し、その後の販売方法（説明責任）や契約（裁判所）を問題にするのは、全体のシステムそのものに欠陥があるものを、個別の部品や組み立て方法を問題にしているのと同じです。そもそも欠陥のある商品の販売や取引は、顧客に対し、その内容とメリット・デメリットの説明を事前に正直かつ正確にしていれば成立し得ないはずで、「契約前に、その内容を正確に理解する”には、第三者の専門家の意見を聞くしかありません。これも、保険会社とその外交員を全面的に信頼している顧客には、現実的ではありません。そもそも、この種の取引スキームを設計し、外交員に積極的に勧誘させ、またそれが長い間放置されたこと自体が不思議です。

■ 「環の経済」に相応しい安心安全な金融機関

低金利の成熟経済のもと、外資も含め競争も厳しくなり、卓越した商品開発能力や運用能力がない限り、金融機関も自らの事業と地位を継続するのも容易でなくなっているようです。とはいえ、その存続の為に、長い間かけて構築してきた個人顧客との信頼関係を自ら壊さざるを得ないとすれば、国民の安心安全にとって、極めて危険な存在ともなります。銀行の窓口でも生命保険を販売することも多くなっているようです。個人にとって、銀行預金や運用の原資は命の次に大切です。将来の安心安全のために、一生支払う生命保険の掛金額は、住宅購入に支払う金額に次いで多額になることもあります。「駆け込み寺」の消費者センターの相談員も、金融商品や取引の理解が容易ではありません。最近、ようやく、大手新聞がこの生命保険の転換の問題を取り上げました。しかし、残念ながら、前述のごとく、政治も当局も、金融機関と個人顧客とのこの種の問題とその核心に余り関心がないようです。「環の経済」では、清らかな水の循環を維持し続けることが大切です。これからは、税金の公正な分配に加え、規制、許認可、行政指導などの面での公正さが益々大切になります。小さ

な政府も、もし政と官と一部の大企業や業界がもたれ合い、国民や消費者を環の世界から外し犠牲にしたら問題です。独占禁止法が適用されない分野もあるようです。弱い個人に対して、社会的責任や尊厳も喪失し、節操もなく自分勝手に振る舞う大企業を、重要業界だからといえ野放しにしておくのは良くありません。一度開けたバンドラの箱は、防備のノーハウも溜まり、次にはもっと簡単に開けるかもしれません。個人の金融機関との取引にも、自助努力や自己責任が求められるとすれば、例え信頼している大金融機関との取引といえ、緊張と十分な注意をもって行わなければなりません。窓口や販売員の勧誘や提案には、常に他の数社と比較するか、専門家を含め周囲に相談し検討してからでないと安心して取引できないことにもなります。「環の経済」では、大企業や金融機関は、特に個人顧客との間では、安心安全をもたらす取引を行なうことが、最低限の責任と社会的使命です。確かに、このような原則を厳守し、社会的使命を帯びた立派な経営者のもとで、しっかりと運営している地方銀行や金融機関も少なくありません。顧客に不安や不信を与え、信頼を喪失した金融機関は、例え大金融機関といえ、「環の経済」の構成員としての資格もないと同時に、真面目にやっている金融機関にも迷惑です。「環の経済」の掟を遵守し、その行動規範を確立し、信頼され尊敬に値する、責任や尊厳を有する金融機関のみ存続して欲しいものです。

2) 安心安全なネットワークー郵政事業への期待ー

日本の「環の経済」下では、現在 22%の 65 歳以上の人口が 2050 年には約 36%（中位推定）と高齢化社会となります。幾つかの民間の大手金融機関（銀行と生命保険会社）との信頼関係が崩れたなかで、人々が安心して付き合える銀行や保険会社の存在は貴重です。訪問サービスなどでの問題も一部あったようですが、民営化前の郵便局との預金や保険の取引には、大部分の人が満足していたと思われます。郵便局は、郵便や送金のみでなく預金や子供（学資）保険等にいつでも気軽に利用できる機関でした。都市やその近郊の利用者にとっても、身近で安心安全の利便性と効用は、日常生活の一部でもありました。地方や農村でも、郵便局の果たしたセーフティーネットの役割は、大きなものがありました。農協とともに、地方や農村で、郵便局は、郵便、電報、預金、保険そして年金の受け取りなど、人々の生活の一部として、ライフ・ラインの役割を果たしてきました。

■国と国民との相互のセーフティーネット

民営化 1 年前の郵政の郵便、預金、保険業務を合わせた資産合計は 388

兆円（負債勘定 382 兆円のうち、預金残高が 211 兆円、保険準備金が 119 兆円）でした。そのうち、国債や地方債等の購入、預託金（財政投融资）の運用合計は約 335 兆円でした。一時は総発行残高の 3 分の 1 を占めていた国債の保有残高は 172 兆円でした。それでも、発行残高の 26.5% を占めていました。郵便局に預けられた預金や保険準備金の大部分は、国や地方が、税金以外に、国民から調達する貴重な資金として使われてきました。郵便局のサービスにより、国民が安心と安全の日常生活を享受できた一方、国民からの預金や保険は、国にとって重要な安定資金源としての役割を果たしてきました。国民と郵便局との間で、相互にセーフティネットという機能を担っていました。

民営化の一つの理由として、郵便局に集まる巨額の資金を政府に回さず、民間に向けるべきだという議論もあったようです。2009 年 3 月期では、民営化 1 年前の平成 17 年 7 月末と比べ、バランスシートは約 80 兆円縮小し合計で 306 兆円となりました。預金残高は 211 兆円から 35 兆円減り 176 兆円（うち 76 兆円が特別勘定に移された民営化前からの定額預金）、保険の支払準備金は 119 兆円から 17 兆円減り 102 兆円となりました。意外にも、国債の保有残高は 230 兆円と民営化 1 年前に比較して、58 兆円増えました。国債発行が増えるなかで、財投資金に使われた預託金が 110 兆円減った分の一部が国債の運用に回ったと考えられます。この増大した国債運用金額は、同 3 月末の国債発行残高 680 兆円（保証債務含む政府債務合計は 900 兆円）に対して 33.8% に相当します。郵政民営化 1 年前の国債発行残高は 640 兆円でしたので、この間増えた国債増発分を消化したこともなり、民営化後も、相変わらず国債市場を安定させる機能も果たしてきました。いろいろな意見もありますが、財政の改善により、国債発行残高が減らない限り、リファイナンス分や新発債を消化できる金融機関の存在は必要です。市中での消化が限界に達したといえ、日銀に大きく頼る訳にはまいりません。同時に、日本経済を混乱に陥れる国債の暴落は避けねばなりません。

■事業戦略とポートフォリオ管理は国民の安心安全とともに

郵貯銀行の収益は、ゼロ金利が続く限り、暫くの間、安泰のようです。ゼロ金利政策のもと、低い預金金利コストのお陰で、国債が殆どを占める運用収入（利回り）から経費を差し引いた後でも、合理的差益（業務利益）が残るスプレッド（郵貯銀行の場合は 0.8%）を維持できるようです。（特に定額預金の解約が進んだ場合、）ポートフォリオに組み入れた以前に購入した国際価格の上昇メリットの享受が可能となります。金利上昇次第で、ポートフォリオ上の国債の（価格）差損が発生しないとも言い切れません。当面、現行のポートフォリオを大幅に変えることはできません。最終利益を確保できるスプレッド

と経費の維持管理が重要です。中長期的には、ローンも含めた新しい運用資産の組み入れや手数料ビジネスの拡大も期待されているようです。これも、リスクや採算性、そして人的経営資源（リスク商品の運用には、トレーダーやポジション管理も含めたマネジメントが求められます。）、最適目標その為の経営及び事業方針やその環境整備をも含め、慎重な検証と戦略が必要となるようです。

郵貯銀行には、運用や審査能力も含めたローンの貸出及び外国為替や信託業務等の経験も少なく専門家も限られます。民間銀行の金融機関等に対するローンパーティシペーション(参加)という形で、貸し出しを行ったようです。新体制の郵貯銀行の事業戦略の最初に、「運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化」とありその内容として「運用手段多様化（デリバティブ取引、金銭債権の取得・譲渡、シンジケートローン、証券化商品、信託受益権、株式本体運用等）を通じ、リスク分散、収益源多様化」と明記されています。過去10数年、同様な戦略を展開した民間の金融機関は、先のバブルの後遺症から完全に回復するまでもなく、今回の（ミニ）バブルの崩壊で、再度、不良債権、運用損失、収益悪化で苦しんでいる状態です。今後も、同じ道を繰り返さないという保証はありません。郵政民営化が10年前に実現され、事業戦略として明記された分野の運用がなされていたとしたら、今頃、深刻な事態に陥っていたかもしれません。人口が減少しつつある成熟社会において、銀行や保険会社もその健全な事業運営をするのが容易でない時代に入りつつあります。「環の経済」を流れる細い水（小さなパイ）を少しでも太くする、金融機関本来の信用創造機能を発揮することも益々難しくなります。多くの金融機関は、収益を増やし成長を続ける為に、リスクの高いローンや金融商品のポートフォリオ割合を増やさざるを得なくなっています。これが、健全な「環の経済」を歪め、負の連鎖を引き起こさないとも限りません。ミニバブル崩壊以降、一時的業績回復があったとしても、それが長続きするとは限りません。経済環境が大きく変わりつつあるなか、金融機関も将来の事業及び収益モデルと経営戦略の構築が大変難しくなっています。こんな状況下で、官から民への移行を取り仕切る当事者（経営陣）は容易でないはずで、合併や資本参加等を通じ、現状も厳しく、将来戦略が不透明な民間の大手と提携しても、期待外れの結果を招き、反って負担が多くなる場合もあります。株式を上場しても、株主や市場に対してチャーム的な魅力を提供し続けるという本来の使命を達成できる保証はありません。

民間金融機関との従来からの信頼関係が崩れつつあるなか、高齢者も安心して付き合える銀行や保険会社の存在も大切です。「環の経済」の精神に合致した、安心安全の理念とネットワーク機能を有した郵政会社とそのグループの役割と事業内容を再考することも、決して無駄ではありません。ファイナン

スや手数料ビジネスの分野でも、郵政グループでの取り扱いが適していると思われる分野は幾つかあります。それらの多くは、国民の安心安全や利便性に無関係ではないはずで

■安心安全ネットワークと地方や農村再生の中核拠点

地方では、地方銀行も大分淘汰されました。農協も町役場も合併により数万人単位に統合されました。もともと活力のない大が活力のある小をのみこんで、全体として活力を失ったところもあるようです。合併前の数千人単位の町や村を新たな活力ある共生集団（“共生体”）として復活させ、以前の町役場（市の分室）や農協（支所）と郵便局がお互いの得意な分野と機能でうまく協調（融合）し、共生体のサービスや活動の中核（“共生中核体”）となることも考えられます。この共生中核体を中心として、セーフティーネット・サービスが提供されることも大切です。更に重要なことは、この共生中核体が、更に小さな数百人単位の活力集団が必要な場合も含め、農村や地方の再生でもある活力ある新しい経済や社会システムの構築と運営の中核拠点となることも期待されます。

以上

平成 21 年 12 月 6 日

草刈啓一