

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)
当メールマガジンは、HTML形式で配信させていただいております。うまく表示されない方は>> [こちらからご覧ください](#)

[日本総研・創発戦略センター](#) | [연구원紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) |



副理事長
湯元 健治

YUMOTO Message

郵政上場後の課題を探る ～完全民営化に向けた道筋を明確にせよ～

株価は上昇、まずは好調な滑り出しだが

11日4日、日本郵政と傘下のゆうちょ銀行、かんぽ生命の郵政3社が揃って株式上場を果たした。株式市場では久々の「ビッグイベント」とあって、個人投資家を中心に買い注文が集まり、上場初日、2日目は3社ともに株価は売り出し価格(公開価格)を大幅に上回って上昇するなど活況を呈した。3日目は、相場の過熱感から利益確定売りが出て3社とも反落したが、それでも売り出し価格を各々25%、18%、70%上回っており、まずは好調な滑り出しといえよう。買いの主軸となった個人投資家の4割が初めて株を買うなどの初心者だったと言われるが、郵政株が人気を博した背景には、(1) 同業民間企業を大きく上回る高い配当利回り、(2) 知名度の高さと国有企業で倒産しないという暗黙の政府保証、(3) 同業民間企業対比での低PBR(株価純資産倍率)という割安感の3つがある。NTTやJR、JTなど過去の民営化による大型上場のイメージも重なって、事前の予想を上回る好結果となったといえよう。

基本的な矛盾や問題点に留意の要

しかし、今回の郵政3社の同時上場は、過去のケースと異なり、基本的な矛盾や問題点を孕む点には留意する必要がある。

第1に、今回の同時上場は空前の規模の親子上場である点だ。持ち株会社である日本郵政の2015年3月期連結当期純収益4,826億円のうち、実に93.5%が子会社であるゆうちょ銀行、かんぽ生命が稼ぎ出したものである。このことは、親会社が子会社の利益をいかようにも操作できるという「利益相反」問題があることに加え、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の株式売却が進めば進むほど、親会社の価値がそれだけ毀損されることを意味する。つまり、究極的には日本郵政の企業価値は今回上場しない日本郵便の収益力に左右されることになる。インターネットの普及で郵便事業はますます先細りしていくことは自明であり、ゆうちょ銀行、かんぽ生命が年間1兆円近い委託手数料を支払って初めて郵便事業の赤字が維持されているという収益構造を大きく変えていく必要がある。この意味で、オーストラリアのトールホールディングスを買収し、国際物流企業として生まれ変わろうという戦略は理解できるが、当面は(1) 巨額ののれん代償却が嵩む可能性、(2) 国際物流事業の厳しい競争環境、(3) 国内事業とのシナジー効果が見込みにくいことなど、その前途は楽観視できない。

第2に、郵便、銀行・保険など金融サービスともにユニバーサル・サービスが法律で義務付けられていることが収益拡大のネックとなりかねないことだ。2005年に成立した郵政民営化法では、郵便事業にのみユニバーサル・サービスが義務付けられていたが、2012年の改正郵政民営化法で、公社時代と同様に金融サービスにもユニバーサル・サービスが義務付けられた。全国8割の地域郵便局が赤字となっており、ユニバーサル・サービスに必要なコストは、郵便だけで1,873億円、金融サービスを加えると2,631億円に上る。少なくとも、改正法の下ではゆうちょ銀行、かんぽ生命が自ら効率化のために店舗網や人件費などの削減・効率化を行う

ことは出来ない。本来、ユニバーサル・サービスのコストは国民の税負担でカバーすべき筋合いにあるが、これがゆうちょ、かんぽの収益の一部を使って行われており、公社時代の不透明などんぶり勘定が温存されているのは由々しき問題だ。

第3は、稼ぎ頭であるゆうちょ銀行、かんぽ生命ですら国営であるが故の低収益性に甘んじていることだ。例えば、ROE(株主資本利益率)は、ゆうちょ銀行が3.2%、かんぽ生命は4.6%と同業民間企業の平均を大きく下回っている。この基本的背景には、民間銀行や生保と異なり、運用資産の大半が国債に偏っているビジネス・モデルにある。ゆうちょ、かんぽ合わせて国債運用残高はこの1年間で24兆円減少したものの、国債運用比率はゆうちょ銀行が52%、かんぽ生命が57%となお大半を占めている。収益性を高めていくには、株式・外債などのリスク資産運用比率を引き上げる必要があるが、それには高度なリスク管理体制の構築と運用体制の確立が不可欠であり、一定のコストと時間がかかる。異次元緩和の出口局面が到来すれば国債暴落は避けられず、収益構造の転換は待たなしの課題だ。しかも、収益性を民間金融機関並みに高めるには、住宅ローンや消費者ローン、企業向け貸出、新しい保険商品の開発・販売などの新規業務に進出していく必要がある。しかし、少なくとも金融庁の方針では、株式を50%以上放出してはじめて新規業務が認可制から届け出制になる。それまでは、民間並みのリスク管理体制や業務運営体制が整うまでは、新規分野への進出の可否は慎重に判断されることとなろう。

成長戦略を描くには完全民営化が必要

主軸となる国債運用利回りの低下で、ゆうちょ、かんぽの収益力はむしろ低下している。2016年3月期の連結当期純利益見通しは、前年度比▲23%の3,700億円に止まる。収益力が低下する中で、いつまでも高配当は続けられない。もちろん、郵政自身が手を拱いている訳ではない。日本郵便は、外資買収による国際物流への進出だけでなく、全国2万4,000もの郵便局ネットワークを活用した通販事業者向け総合フルフィルメント支援サービス「ワンストップ通販ソリューション」を開始、導入企業はすでに100社を超えている。また、この10月からはIBMやアップルと提携してiPadを使った高齢者見守りサービスの実証実験がスタートしている。アフラックとの提携により発売するがん保険の取り扱い店舗数は2万の普通郵便局すべてに拡大した。来年2月からは、三井住友信託銀行と野村ホールディングスと共同で個人向け資産運用会社を設立し、1,500拠点で独自の投資信託商品を販売する。JPタワーなど大都市圏に展開する不動産事業の潜在力にも期待が集まる。ATMの相互乗り入れや共同ファンド設立などで地銀や信金など地域金融機関との戦略的提携も視野に入れる。しかし、これらの戦略が収益にどこまで貢献するかは未知数だ。かんぽの宿や通信病院など赤字を垂れ流す事業の整理は中途半端なままだ。投信販売実績も4,000億円に満たない。かんぽ生命の契約残高の減少にも歯止めがかかっていない。現時点では投資家にとって、将来の成長性を描くことは困難だと言わざるを得ない。

そもそも2005年の小泉改革以来、郵政は常に政治に翻弄され続け、改革は行きつ戻りつを繰り返してきた。「民に出来ることは民に任せる」、「非効率かつ巨大な公的金融システムの改革」という郵政民営化の目指す当初の理念はいつの間にか脇に追いやられ、株式上場に伴う売却益を震災復興財源にするという別の目的が今や前面に出ている。しかし、その目的の達成のためにも、当初描いた道筋～ゆうちょ、かんぽは100%株式をできるだけ早期に売却し、完全民営化を目指す～に立ち戻らなければならない。当初の郵政民営化法では、2017年9月末までにゆうちょ、かんぽの株式完全売却が明記されていた。しかし、民主党政権の下で2009年末に郵政株式売却凍結法が成立し、2012年の改正民営化法では、金融2社の売却期限が撤廃され努力目標に格下げされた。日本郵政の方針では、金融2社の株式売却は当面50%までとされたが、その時期も3～5年程度との目安が示されているに過ぎない。

このように、株式売却スケジュールが不透明なままでは、投資家は無論、郵政自身すら将来の成長戦略・シナリオを明確に描き切ることが難しい。上場の熱狂はいずれ冷める日がやってくる。「官業の民業圧迫」批判を封じ込め、収益性を飛躍的に高めるには、金融2社の完全民営化のスケジュールを明確に示すことによつ

て、早期に新規業務展開ができるよう今のうちから布石を打っておくことが必要だろう。



創発戦略センター
マネジャー
井上 岳一

創発eyes

芋こじという魔法

「芋こじ」という言葉をご存知でしょうか。

「芋をこじる」の意味で、桶の中に里芋と水を入れ、棒や板でかき回すことを言います。こうすると、芋と芋とがぶつかり合い、こすれ合って、うまい具合に汚れが落ちてゆきます。飛び出る芋があれば、拾って入れてやる。そうやって続けていけば、どの芋も傷つくことなく、自然に綺麗になってゆきます。

この芋が互いに磨き合う様子に、集団研鑽の原理を見出したのが、二宮尊徳でした。二宮尊徳（1787～1856年）は、藩政改革や疲弊した農村の復興に尽力した、江戸時代後期の思想家・農政家です。尊徳が直接・間接に復興に関わった農村は600余と言われていますが、復興に当たって重視したのが、農民同士の集会、話し合いでした。農民達自身の内発的な意欲と努力がない限り、復興は不可能であることを知っていた尊徳は、それを生み出すための場として、農民同士の話し合いの場を持つようにしていたのです。そして、この話し合いの場のことを「芋こじ」と呼んでいました。

2012年の冬、東日本大震災の被災地で、福島第一原発から20km圏内の福島県南相馬市小高区を訪ねた折、市役所の玄関に二宮尊徳の銅像があるのを見て、尊徳が実践していたという芋こじを実践することから、復興の道筋がつけられないかと思いました。相馬中村藩だった相馬・南相馬地域は、かつて尊徳の農村復興に最も熱心に取り組んだ地域であったことを思い出したからです。

避難指示解除準備区域に指定され、人が住むことができない小高区では、主婦達がNPO法人を立ち上げるべく、準備が進んでいました。そこで、2013年4月に設立されたこのNPO法人「浮船の里」と協働し、5月から、住民達の話し合いの場「芋こじ会」を毎月一回の頻度で実践することとしたのです。以来、2年半の間、毎月開催してきた芋こじ会は、そろそろ30回目を迎えます。

最初の4カ月間は愚痴ばかりでした。東電・国・自治体に対する不平と不満、それに自分と自分の家族に関する不安。しかし、一通りそれらを出し切ってしまうと、「こんなことばかり言っても始まらないよね」「何かやらなきゃ」という声が上がっていったのです。それをきっかけに、前に進めなくなっていた住民達が、自分達なりのやり方で前を向いて歩き始めました。「昔、盛んだった絹織物をやってみたい」という声をきっかけに、養蚕、紡織、染織を全て手作業で行う手仕事プロジェクトが始まり、「寒い中で働いている人達に温かい食事を出してあげたい」という声をきっかけに、主婦達が運営する食堂が立ち上がりました。

最初は浮船の里のメンバーを中心とした小高の住民と日本総研、それに浮船の里を支援していた中間支援団体の面々だけで始まった芋こじ会ですが、今では役場の職員、福島大学や東京大学の学生、それに外部の企業、マスコミ関係者など、色々な立場の人たちが集い、ざっくばらんな話し合いをする場に育っています。

立ち上げ時から、芋こじ会のファシリテーターを務めてきましたが、事前に暗黙のルールとして決めたのは、話し合うべきテーマを決めず、アウトプットもゴールも定めないことでした。一見ズルズルの会合ですが、どうしてそれが住民達の新しい取り組みを生む場として機能していったのか。

一つには、結論を急がなかったからだと思います。原発被災地が抱える問題は大きすぎて、簡単に答えの出ない問題ばかりです。個人としても判断がつかない問題ばかり。そういう状況の中で夢を語っても虚しいし、判断を迫っても致し方ない。だから、答えの出ない問題には答えを出そうとしない。でも、問題そのものをないことにもしない。そして、直視するのは疲れるので、とりあえず宙吊りにしておく。そうやって宙吊りにしておけば、忘れないし、無視もできない。する

と、その問題の重みに押されるようにして、不思議と、何かが始まっていくのです。

もう一つ、聞き役に徹する役割としてファシリテーターを置いたことも大きかったと思います。ファシリテーターをあえて定義するなら、「一番熱心に聞く人」「聞き役に徹する人」だというのが、3年間芋こじ会のファシリテーターを続けてきた中で辿り着いた結論です。ファシリテーターは、議事進行をする人でも、意見をまとめる人でもなく、その本質は、「聞き役」です。聞いてくれる人がいるから話せるし、話したいと思う。また、話し合いをしていれば、どうしたって感覚の違いや意見の違いは出てきますが、その時に、聞き役に徹する人がいると、異なる意見が異なるままに受け止めてもらえる。意見の違う人の話を真正面から受け止めるには度量がいるけれど、聞き役に向かって話している話を横から聞いている分には案外聞けるものです。そうやって冷静に聞いているうちに、「なるほど」とか、「一理はあるよな」と思えてくる。ですから、ファシリテーターが何も結論を出さなくても、ただ聞いているだけで、その場にいる人たちが勝手に歩み寄ってくれる。聞き役という緩衝役がいることで、「芋」同士が、うまくこすれ合い、磨き合うようになるのです。

そう思いなすと、改めて「芋こじ」という言葉の持つ深みに思い至るのです。芋こじに必要なものは、芋はもちろんですが、桶と水、それにこじる棒・板と人です。芋こじ会において、芋は集う住民、桶は集う場ですが、潤滑剤となる水を入れ、棒や板を使ってこじるのが、ファシリテーターの役割なのでしょう。

とは言え、最近は、勝手に皆がこじり合ってくれています。行き詰まった時に話題を変えたり、笑いを入れたりする潤滑剂的なことも、住民達自身が勝手にやってくれる。だから、こじることもしず、介入もしず、ただ聞いています。聞き役に徹する度合いが、以前より高まっているのですが、そのほうが、むしろ雰囲気がいい。話し合いというものは、実に奥深いものです。

後で知ったのですが、二宮尊徳の思想を受け継ぐ人達は、それぞれに芋こじの実践をしているようです。組合員一人一人の資産が1億円を超え、最も成功した漁協として有名な北海道のサロマ漁協では、昭和39年から毎月、欠かさず芋こじと名付けた常会をしてきたそうです。尊徳の生まれ故郷の小田原市では、市長と住民の対話集会在芋こじと呼ばれています。

話し合えば何かが動き始める。逆に言えば、話し合わない限り、何も始まらない。そのことを実感させてくれるのが芋こじです。この魔法に満ちた芋こじ、皆さんの職場や地域でも始めてみてはいかがでしょうか？



創発戦略センター

マネジャー

山崎 香織

研究員エッセイ

シニアの楽しみ 古今東西

日本では残暑が厳しい頃、シニアの日常を探るためスウェーデンを訪れました。現地の気候は、ちょうど東京の今頃（11月上旬）、短い夏を名残惜しみつつ秋を迎えた時期でした。スウェーデンでは秋といえば「きのこ・ベリー狩り」。街からさほど遠くない森へピクニックに行き、料理でよく用いられる、あんず茸やリンゴンベリーなどを採るのが秋の風物詩です。

きのこ狩りが楽しみなのはシニアも同じ。高齢者レクリエーションセンターでは、秋になるときのこ狩りツアーを開催し、多くのシニアが参加しているそうです。世代や時代を問わず親しまれている年中行事を、多少歩くのがつらくなっても楽しみたいという思いを感じました。

短い秋を満喫したら、厳しい冬がやってきます。家の中で長い時間を過ごすためか、地域サロンでシニア男性がおもむろにピアノを弾き始めたり、高齢者センターの機織り部屋がシニア女性に大人気だったり、と芸達者な方々に多く出会いました。赤十字の中古品ショップでは、ボランティアのシニア女性達が寄付された衣類を見事に修繕・リメイクして活躍させていました。

日本でもシニアたちの「昔取った杵柄」は健在です。90代の女性が長年ご無沙汰していた和裁や編み物をやってみると、素晴らしい腕前を披露することもしばしば。デイサービスの塗り絵では飽き足らず、自ら下絵から描くシニア男性もいます。

一方で、シニアにとっての新たな楽しみも現れつつあります。例えばスウェーデンでは「シニアがシニアにITのスキルを教える」サークルが全国各地で活動しています。中でも人気なのは家系調査講座で、国内外の教会が持つデータベースから祖先のルーツを辿るものだそうです。

「昔取った杵柄」もよし、「80の手習い」もよし。日本やスウェーデンの現場に赴くと、シニアが技や知恵、好奇心を発揮しながら日々を楽しむ機会は、もっと多く生み出していけるだろうと実感します。

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
Mail Magazine（第2・第4火曜日配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号
大崎フォレストビルディング
TEL：03-6833-1511 FAX：03-6833-9479
<配信中止・配信先変更・配信形式変更>
<http://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2015 The Japan Research Institute, Limited.