

郵政民営化の到達点

調査研究部 湊 一郎

経営努力を振り返る

今月初、日本郵政グループの株式売却凍結法が成立した。早ければ平成22年度に、日本郵政グループ3社（日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命）の株式上場を目指した動きは、政権交代とともに頓挫することになった。たしかに、民営化後、現場のサービスが低下したとの不満はしばしば耳にする。郵便局での手続きが厳しくなった、窓口での待ち時間が長くなったとの声も少なくない。新政権は、業務運営の改善、分社体制の見直しを目的に、来年の通常国会に郵政事業に関する基本法案を提出する予定である。その詳細は不明だが、約24,000の郵便局と、郵便事業が再び公営事業へと戻され、ゆうちょ銀行・かんぽ生命の収益がグループ全体を支えることになるのだろう。

民営化路線が転換されようとしている今、日本郵政グループで保険事業を担ってきた、かんぽ生命と郵便局会社の2年余りの経営を振り返ってみることにしたい。なぜなら、これまでの経営努力により到達した現在の姿が、今後の業務見直しの基点になるからである。また、両社の活動に目を凝らしてみると、官業体質を払拭するべく、果敢な経営が行われてきたことが多々窺えるからでもある。

新商品に関わる動き

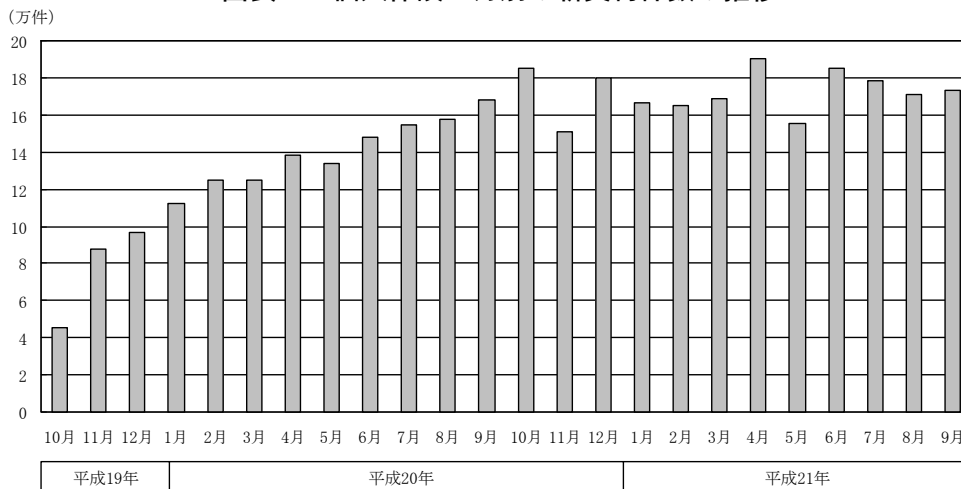
日本郵政グループの経営を検証するにあたって、まずは、かんぽ生命の新商品に関わる動きに注目する。そもそも、郵政民営化の目的は、商品・サービスの質の向上により、国民の利便性を高めることにあった。かんぽ生

命は民間企業として、創意工夫に富んだ新商品を提供していくことが求められるはずであった。ところが、競合する民間企業は、新商品を認めるべきではないと主張した。政府の保証がなくなっても、政府が株式を保有する限り、ゆうちょ銀行・かんぽ生命が潰れることはない、という認識が国民に残っているというのである。そこで、郵政民営化のプロセスでは、両者の間で微妙なバランスがとられた。具体的には、かんぽ生命が新商品を販売するときは、郵政民営化委員会で審議され、総務大臣と金融庁長官から認可を受けることとなったのである。この手続きに時間がかかるため、かんぽ生命がこれまでに発売できた新商品は、新型の入院特約だけであった。

無配当傷害入院特約、無配当疾病傷害入院特約「かんぽ生命 入院特約 その日から」は、平成20年7月に発売された。従来からある入院特約に、短期の入院も支払対象とする、手術保険金の支払対象を拡大するなどの改良を加えたものである。この特約が発売されて以降、新商品効果もあって、月次の新規契約件数はやや持ち直している（図表1）。

また、この入院特約の発売に先立つ平成20年2月には、業界第1位の日本生命との提携を発表している。入院特約とは重ならない「がん保険」の共同開発を目指したのである。それは、中高年の既契約者を主たるターゲットに、入院保険金の支払日数や、手術保険金の支払回数に制限のない商品だといわれている。かんぽ生命はこの提携によって、日本生命から商品開発に必要なデータの提供を受けるとともに、引受、支払に関わる事務システ

図表1 個人保険 月別の新契約件数の推移



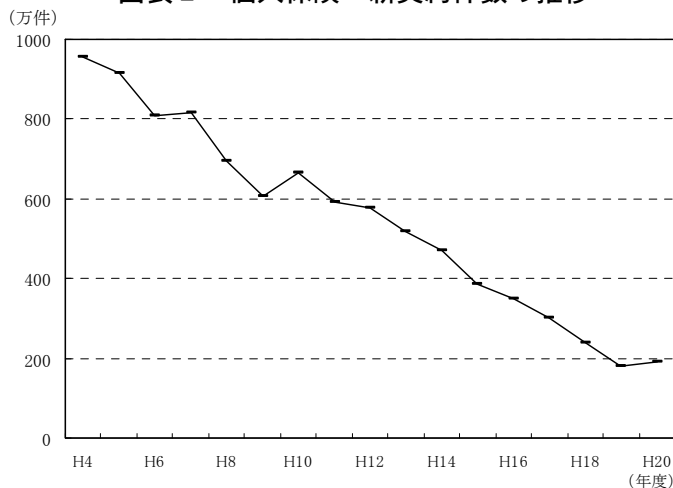
出所) かんぼ生命ホームページ 財務情報>契約状況

ムの構築にも協力を得たようだ。ただ、現在の規制では、支払日数等に制限のない商品の開発は認められていないため、限度額管理の方法を変更するよう政令改正要望を提出していた。その認可を得るまえに政権交代を迎えてしまったため、いまだ発売には至っていない。

さらに、平成20年6月には、中小企業を中心とする法人・職域マーケットを対象として、生命保険会社8社（ING、アクサ、アリコ、住友、東京海上日動あんしん、日本、三井住友海上きらめき、明治安田）の平準定期保険・逋増定期保険の受託販売を始めた。わざわざ他社の保険商品を販売するのは、かんぼ生命

に1人1,000万円の加入限度があるためである。経営者の死亡退職金や、事業承継の資金といった高額な保障ニーズに応えるためには、1,000万円では足りない判断した結果ともいえる。この法人向け商品の受託販売で、かんぼ生命は提携先から販売ノウハウを得ることになった。自社の契約増には貢献しなくとも、顧客との関係を維持し、直販チャネルの営業職員（かんぼ生命の直営店80店に所属する約1,000名）が成長する途を選択したのである。この経営判断をみる限り、かつての規模拡大に邁進した簡保から、顧客ニーズを重視する会社への転換を決断したようにみえる。

図表2 個人保険 新契約件数の推移



業績面での成果はこれから

商品面で変化がみられるかんぼ生命だが、その成果は業績にも現れているのだろうか。個人保険の新契約件数の推移（図表2）をみると、平成19年度は前期比-24.8%の減少、平成20年度が7.1%の増加となっている（平成19年度は、日本郵政公社の上期実績と、かんぼ生命の下期実績の合計）。この成績について、かんぼ生命は『民営化直後は、営業職員の活動量を十分に確保

できず、前期比マイナスとなったが、平成20年度は、郵便局会社との連携強化に取り組んだほか、入院特約の新商品効果もあって、新規契約件数191万件を確保した』と評価している。少なくとも、民営化当初の混乱を脱し、安定した業務運営が行えるようになってきたのは確かなようだ。しかし、長期的にみると、平成4年度から年平均1割の減少を続けてきたトレンドから脱出したとは言いがたい。

次に、個人保険の保有契約高の推移（図表3）をみると、平成10年度末の208兆8千億円をピークに、一貫して減少を続けている（平成19年度、20年度は、簡易保険契約とかんぽ生命契約の合計）。しかも、減少のペースは年々拡大しており、平成19年度は前期比-7.2%、平成20年度は-7.8%と、下げ止まりの兆しは見えない。

しかし、これらのデータから、かんぽ生命を業績不振とみなすのは危険である。なぜなら、簡易保険とかんぽ生命の契約は、民間の生命保険会社に比べて、貯蓄型保険に著しく偏った構成だからである。低金利が長引くいまの環境では、養老保険の魅力は乏しく、保有契約高が縮小していくことは避けられない。むしろ、契約高は縮小しても、顧客との関係を絶やさず、新商品を販売することで、バランスのとれた保険会社になることを目指しているのであれば、決して悔むことはできない。

ネットワーク活用をもくろむ

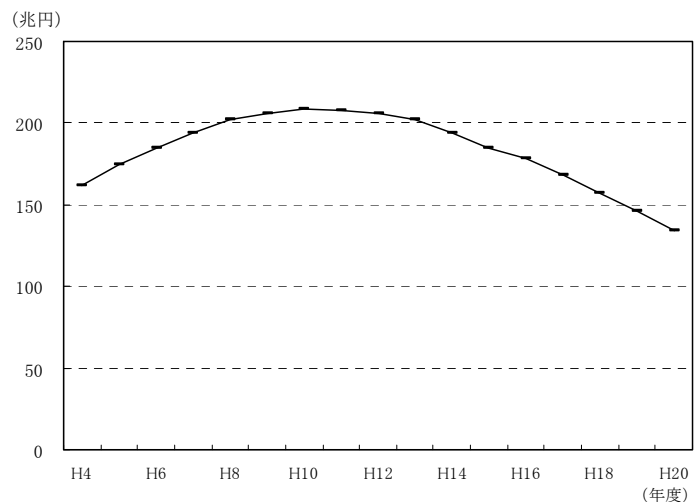
日本郵政グループの保険事業は、実は、かんぽ生命だけが担っているわけではない。窓口会社である郵便局会社も活発に事業展開しているのが現状である。もともと郵便局会社は、銀行でも、保険会社でもないため、業務の自由度は高い。例えば、郵便局会社が新たに保険を販売する場合、かんぽ生命のように

郵政民営化委員会等から認可を得る必要はなく、迅速に事業を開始することが可能となっている。

平成19年10月、郵便局会社は首都圏の23局で自動車保険の販売を始めた。商品は、損保7社（あいおい、AIU、損保ジャパン、東京海上日動、ニッセイ同和、日本興亜、三井住友海上）の共同保険である。その後、自動車保険の取扱局は平成20年10月に303局、平成21年7月には600局へと増加している。

平成20年5月には、変額年金保険の販売が、郵便局79局、ゆうちょ銀行本支店82店で始まった。その後、郵便局は166局に拡大（平成20年10月）、ゆうちょ銀行は全店233店（平成21

図表3 個人保険 保有契約高の推移



年2月)で販売をしている。

また、平成20年10月には、全国300の郵便局で、アフラックの「がん保険 f フォルテ」、住友生命の引受緩和型終身医療保険「たよれる YOU」の販売も始まった。その後、取扱局は1,000局にまで拡大(平成21年7月)している。取扱局数を都道府県別にみると、北海道80局、東京都60局、愛知県46局、大阪府71局、福岡49局など重点的に配置している地域もみられる(図表4)。わずか1年足らずの間に、取扱局数が300から1,000へと拡大した動きが今後も続くのか、注視していくことが必要だ。

さらに、平成20年10月には、全国55の郵便局で、東京海上日動あんしん生命と日本生命の経営者向け定期保険の販売も始まった。平成21年7月には、取扱局を124局に拡大するとともに、新たに逡増定期保険の取扱いも開始、提携保険会社数も2社から9社（ING、アリコ、住友、三井住友海上きらめき、明治安田）に増加している。これで、住域・個人マーケットでは郵便局会社が、法人・職域マーケットではかんぽ生命が（前述）、それぞれ法人向け商品を受託販売する態勢が整ったことになる。このように、郵便局会社が生損保の選り抜き商品を、全国の郵便局ネットワークを通じて販売する態勢を整えていけば、農村部においても、その影響力を軽視することはできなくなるだろう。

図表4 都道府県別第三分野
保険商品取扱局数

北海道	80	滋賀	5
青森	14	京都	19
岩手	14	大阪	71
宮城	17	兵庫	30
秋田	13	奈良	6
山形	13	和歌山	6
福島	16	鳥取	4
茨城	21	島根	10
栃木	18	岡山	21
群馬	20	広島	29
埼玉	24	山口	13
千葉	20	徳島	12
東京	60	香川	17
神奈川	37	愛媛	19
山梨	6	高知	15
長野	35	福岡	49
新潟	32	佐賀	10
富山	15	長崎	9
石川	17	熊本	13
福井	15	大分	10
岐阜	13	宮崎	8
静岡	19	鹿児島	14
愛知	46	沖縄	33
三重	12	合計	1,000

出所) 2009年6月17日付 郵便局会社プレスリリース

地道な経営努力を重ねる

郵政民営化の目的の一つは、郵政事業から非効率な官業体質を一掃して、市場規律に基

づく経営へと転換することであった。かんぽ生命も株式上場を目標に、数々の経営課題に取り組んできた。保険金等の支払管理、事務・システム改革、コンプライアンス態勢の徹底など課題は山積している。その動きのなかで、「お客さまの声」を経営に活かす態勢が構築され、成果が出始めていることが注目される。「お客さまの声」が貴重な経営資源であることは、いわば常識だが、かんぽ生命が「お客さまの声」をもとに日々サービスを見直し、顧客満足の上に取り組んでいるのは意外な発見といえる。郵便局やコールセンターに集まった「お客さまの声」をCS推進部に集約したうえで、経営課題を抽出、対応策の検討、サービスの向上、商品開発等につなげているという。「お客さまの声」をもとにして、業務改善を行った例はまだ少ないようだが、かんぽ生命ディスクロージャー誌をみると、保険料をクレジットカードで支払できるように変更したり、満期のご案内ハガキを3か月前に発送するなど、小さな事例を積み上げているのは確かである。

これと似た取り組みとして、保険料の口座払込みの対象金融機関を全国のほぼ全ての金融機関に拡大（平成20年4月）したり、保険金等の請求時に診断書を提出したにもかかわらず、支払対象とならなかったお客さまへ診断書取得費用相当額を負担する制度も創設（平成20年10月）している。一つひとつは小さな改善かもしれないが、これらの積み重ねが顧客満足を高めていくことに間違いはない。

かつての簡保のように、規模拡大を追求しても企業価値の増大にはつながらない。顧客ニーズ、顧客満足と真剣に向き合ってこそ企業の成長につながる。かんぽ生命の経営者が、そのような思想を植えつけることに成功しつつあるのであれば、将来、日本郵政グループがどのような展開を図るとしても、その活動から目を離すことなどできるものではない。