

郵政民営化委員会（第208回）議事録

日 時：令和2年1月17日（金）9：30～11：27

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員

金融庁 齋藤参事官、尾崎総務課長、長田郵便貯金・保険監督総括参事官
総務省 長塩郵政行政部長、高田貯金保険課長

日本郵政株式会社 増田代表執行役社長、小方常務執行役、木下執行役

日本郵便株式会社 衣川代表取締役社長、立林常務執行役員

株式会社かんぽ生命保険 千田代表執行役社長、堀家専務執行役

○岩田委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第208回を開催いたします。

本日、委員5名中4名の出席をいただいておりますので、定足数を満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進めてまいります。

出席者におかれましては、限られた時間での審議となりますので、議事進行に御協力をお願いしたいと思います。

最初に「日本郵政グループにおけるご契約調査の結果及び今後の取組について」、日本郵政グループ各社の説明を30分以内でお願いします。

なお、増田社長、衣川社長、千田社長におかれましては、次の御予定がございましたら、途中退席いただいて結構です。

それでは、最初に「日本郵政グループにおけるご契約調査の結果及び今後の取組について」の御説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしくをお願いします。

○増田社長 おはようございます。1月6日付で日本郵政株式会社代表執行役社長に就任をいたしました増田でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

日本郵政グループ四社長のうち三社長が交代をいたしました。今日御審議をいただきます案件ですが、昨年大変大きないわゆる不正事案が明らかになりまして、お客様に対しての経済的な不利益の回復、原因究明、それから、再発防止策ということは今、グループを挙げて策定中でございます。

今日は限られた時間でございますが、郵政民営化委員会の各委員の皆様方にお聞き届けをいただきまして、また、さまざまな面で御指摘をいただければと思っております。

時間の関係上、大変短い挨拶で恐縮でございますが、この後、日本郵便、かんぽ生命保険の新しい社長からも御挨拶を申し上げて、その上で審議をいただきたいと思いますと思っております。

どうぞよろしくお願い申し上げます。

○衣川社長 1月6日付で日本郵便株式会社代表取締役社長に就任をいたしました衣川でございます。

今回、いろいろとお客様に御迷惑をおかけしておりますが、一日も早く郵便局に対する信頼を回復したいということで一生懸命取り組んでまいり所存でございます。

御指導の程、よろしく願いいたします。

○千田社長 同じく1月6日付でかんぽ生命保険社長に就任いたしました千田でございます。どうぞよろしく願いいたします。

弊社商品の募集に関して、本当に今般、行政処分を受けるに至りまして、深く反省しております。関係の皆様にご迷惑、御心配をおかけしておりますこと、改めて深くおわび申し上げます。

とにかく、お客様からの信頼回復が第一と考えております。しっかり丁寧に、迅速にやってみりたい。二度とこういうことを起こさないように、グループを挙げて取り組んでみたいと思っております。

どうか、引き続き郵政民営化委員の皆様のご指導、お力添えをよろしくお願い申し上げます。

○堀家専務執行役 それでは、資料の御説明を申し上げたいと思います。お手元の資料208-1-1で、12月18日に公表させていただきました調査結果及び今後の取組についてというところを御覧いただきたいと思います。

まずは特定事案調査の結果ということで、事案数としまして18万3,000件、15万6,000人のお客様に対しまして、書面の発送、お電話や弊社の社員の御訪問などを通じまして御意向の確認などを繰り返し行ってきたところでございます。

その状況につきましては、2ページ目に表として記載がございます。15万6,000人のお客様のうち15万4,000人、98%のお客様に御案内ができ、そして、12万8,000人のお客様から御意向が確認できております。まだ御案内できていないお客様としましては約3,000人、2%程度残っておりますが、こういったお客様への住所の調査といったことも含めて、引き続きお客様への御案内に努めるとともに、御意向確認をいただけるお客様への対応を進めているところでございます。

次に、こういった中で、契約の復元などについての詳細の御説明を希望されたお客様で、上の表で見ますと4万5,000人のお客様への対応の状況を記載させていただいております。

具体的には次の3ページ目に表として記載をさせていただいておりますが、4万5,462人のお客様から契約復元等についての詳細の御説明の希望を頂戴してございます。これらのうち、事案の種類によりまして復元の内容等についての御説明を完了したお客様が合計で2万6,390人。その結果として、契約の復元等を希望されたお客様が1万5,324人ということで、特にその事案の中では保障の重複が生じて、その間の保険料のお払い込みが重複していたといったお客様から多数、復元の御希望をいただいている状況でございます。

これらのお客様につきましては、復元の御意向に沿って順次、対応を進めさせていただいております。既に1万4,695人、このEの事案につきましては復元の措置、返金を進めさせておまして、約4.2億円についてお支払いを済ませているといった状況でございます。

次に、こういったお客様への対応に続きまして、お客様から聞き取りをした内容に基づきまして、募集人に法令違反や社内ルール違反の可能性のある事案についての調査の状況について御説明を申し上げます。

③募集人調査の状況でございますが、こういった事案につきましても、社外の弁護士あるいは特別調査委員会の御意見もいただきながら調査を進めているところでございます。

下の方でございますが、調査の実施に当たりましては、自ら違反行為を申告し、調査に十分に協力した場合には本来よりも処分を軽減又は免除を行うといった新たな手法を導入する。あるいはこれまで募集人の供述に依存した判断・判定をしまっていたところがございますが、厳正かつ公正・公平に調査を進めるために、こういった供述に過度に依存することなく、客観的な事実などに基づいて事実認定・判定に取り組んでいるところでございます。

これらにつきまして、一件一件、弁護士による確認を得ながら厳正な、適正な判定を進める中で、4ページの中ほどに図示をしておりますが、募集人の調査の対象事案としまして、お客様からの申し出の中で法令違反あるいは社内ルール違反の可能性のある事案として1万2,836件を調査の対象として抽出しております。

そして、このうち6,472件につきまして募集人の面談が完了し、そして、先ほどのプロセスの中で弁護士も交えての判定が完了した事案が2,487件。その結果としまして、法令違反48件、社内ルール違反622件が認定され、そして、結果として問題のなかった事案が1,817件といった状況が判明しております。

具体的な調査の中で判明した事案については、以下に記載のとおりでございます。

次に、5ページの下段で「(3)全ご契約調査の状況」について御説明をいたします。

特定事案への対応とあわせまして、かんぽ生命保険の全ての御契約のお客様1,900万人に対しまして、お客様への確認の書面を送付しております。このうち約100万通、お客様からの返信のはがきを頂戴し、そのうち42万人のお客様から御要望、御意見などを頂戴しております。現在、この御意見・御要望の内容を順次確認し、お客様への対応をグループを挙げて進めさせていただいているところでございます。

今後、引き続き、こういったお客様への対応に努めるとともに、6ページの②にございますとおり、こういった対応の中で、募集人主導で新規契約と解約等による消滅を繰り返し、お客様に不利益が生じていると疑われる事例があることを把握しております。

こういった事案につきましても、これまでも多数の契約に加入されているお客様への取組として対応を進めているところでございますが、さらにこういった中で、さまざまなケースに対応しての不利益が発生しているお客様について、その解消を図っていくということを予定しているところで進めてまいっておるところでございます。

調査の状況については以上でございます。

○立林常務執行役員 それでは、「2. 募集管理に係る当面の取組」のパートにつきまして簡単に御説明をさせていただきます。

6 ページの下からで、これは12月18日に公表させていただいたものでございますが、その時点での当面の取組ということで（1）から（8）まで八つに分けた形で記述をさせていただきます。

「（1）営業目標・手当等の見直し」でございます。

これにつきましては、これまで新規契約の獲得の営業目標の設定が偏っており、これに紐づいたような形で手当や人事評価等の体系が組まれていたということの反省から、営業目標等につきまして、保険料の純増額をベースとした目標に見直しをする。一方で、未加入のお客様との純新規契約についても指標化をして、こちらをエンカレッジするにすることの内容の目標に変えていくつもりでございます。これとリンクした形で組織業績評価や人事評価等も見直しさせていただきます。当然、募集品質に関する評価基準を追加するというところでございます。

7 ページの上の方で、手当等につきましても、転換類似の契約につきまして、現行、2分の1の営業手当を支給しておりますけれども、これにつきまして、不支給への見直しを行う。あるいは渉外社員につきましては、現在、手当の割合が窓口の社員に比べまして大きいこともございますので、こちらの見直しというところ。これは労働組合との調整事項ではございますけれども、こちらにつきましても必要な対応を図ってまいりたいというものであります。

「（2）お客さま本位の営業活動の強化」でございます。

①から④までございますけれども、①にございますのはお客様本位のコンサルティングサービスの実施というところでございます。今般の不適正募集の遠因の一つといたしまして、自分の商品、かんぽ生命保険ならかんぽ生命保険なり、自分が売りやすい商品を、お客様の御意向をしっかりと聞かずに営業を行ってしまっていたところの反省を踏まえまして、まずはしっかりとお客様の御意向を把握して、その上で御意向に合わせた商品サービスを御提供していくという形で、第1段落目の最後の方に、かんぽ生命保険商品のスタンダードな販売モデルの定義・徹底というところ。それから、第2段落目のところに、お客様本位のコンサルティングサービスの順次展開ということを書かせていただいているところでございます。

②といたしまして、お客様情報の高度化の関係でございます。お客様の情報を一元管理できる仕組みというところ。これはシステム面の話で、それを構築した上で、現場の管理者がそういったところを募集品質の関係でもチェックできるような形で活用していきたい、整備していきたいというものでございます。

③はお客様のご意向確認の強化でございます。こちらは現場の管理者がチェックしたすぐ後に、かんぽ生命保険専用のコールセンターで重層的な御意向の確認を行うというところでご意向確認を強化していくところでございます。

8 ページの上の段で、④は募集管理態勢の強化に向けての体制の見直しでございます。郵便局の金融渉外部、あるいは窓口、それから、かんぽ生命保険の支店というところ、全

体といたしまして、これまで営業推進に力を注ぐ体制になってございましたので、こちらに対しまして適正募集の指導というところに、ある意味、バランスをとれるような形での体制の強化を図ってまいります。

「（３）コンプライアンス、監査部門の機能の充実」でございます。

こちらはコンプライアンス部門の人員体制の強化等々でございます。中でも、これはポツが四つほど並んでございますけれども、一番下に書かせていただいているように、日本郵政の監査部門で必要に応じて直接、事業子会社に監査を実施するという形で、グループを挙げてコンプライアンスあるいは監査部門の機能の充実を図りたいというものでございます。

「（４）契約乗換対策」でございます。

①は制度面の対応でございます。９ページの上でございますけれども、条件付解約制度につきましては今月から、それから、契約の転換制度につきましては本年の10月以降早期に導入をしたいというものでございます。

②は乗換の判定期間につきましては、業界の中で最も長いような水準まで判定の期間を延ばしたいということで取り組んでいるところでございます。

「（５）商品開発」でございます。

多様な保険商品の開発ができていないという認識のもとで、青壮年層を含めまして、お客様の保障ニーズに応えるための商品の認可取得を目指してまいりたいというところでございます。

「（６）募集人調査態勢の強化」でございます。

先ほどの現在行っております調査の中でも行われておりますけれども、募集人が不適正募集の事実を否定した場合に、なかなか事実認定をこななかったという反省に立ちまして、二つ目のポツのところにあります。信憑性の高い状況証拠等に基づきまして、適切な処分を実施していくということ。それから、その二つほど下にございますけれども、管理者につきましても役割や責任を明確化して、過怠があった場合に厳格な処分を実施してまいりたいと考えてございます。

最後、10ページで「（７）組織風土改革」でございます。

これは「お客さま本位の業務運営」の浸透、それから、②で社員の声の把握の充実というところでございます。第1段落目には、かんぽ生命保険商品の募集を初めとした金融営業専用の社外通報窓口を新設するというところを行ってまいります。また、そのほかにもそれぞれ幾つかの窓口、あるいは直接提案制度の導入をしていきたいということでございます。③といたしまして、グループ会社間の連携強化を図ってまいります。

最後に「（８）改善策の進捗管理」でございます。

こちらにつきましては、経営陣が責任を持って計画を立てて進捗管理をするとともに、定期的に公表してまいりますということで発表させていただいたところでございます。

現在、これは12月18日時点での公表内容でございます。この後に監督官庁からの行政処

分等々もございますので、現在、そういった内容にも従いまして、この内容のブラッシュアップ、あるいは実施時期の一部前倒しにつきまして鋭意取り組んでいるところでございます。

私からは以上です。

○木下執行役 続きまして、資料208-1-2-1、3人の弁護士先生から成ります特別調査委員会の調査報告書を12月18日付でいただきましたので、その概要について簡単に説明をさせていただきます。

委員会では、資料の精査、そのほか、ヒアリング等で調査を進めていただいていたところでございます。

「2 事実関係」では、特定事案調査の分析をしていただいております。

2ページで「(2) 判明した事実」になっております。

①のところで「違反疑い事案」の数でございます。年平均1,265件。これは新規契約の件数の0.06%で、この母数は9月30日時点の母数で、最終的にはその2倍程度という分析をされております。また、関与した募集人につきましては約数%、5年平均で1.7%、それから、郵便局数としては約9%ということでございます。また、渉外社員と窓口社員の割合で、87%対13%。また、優秀である、いわゆる優績者と言われる募集人が関与した数は約26%ということでございます。

また他方、翻りまして、お客様の状況で、最も多いのが60代で、かつ女性の方が85%であるという結果が書かれております。

3ページ目でございますが「(3) 募集人アンケートの結果」。これは特定事案にかかわらず、もう少し広い範囲で募集人にアンケートをとっている内容で、4ページで、自ら行ったことがあると回答した者は1割以下でございますが、見聞きした割合は約半数程度あるということでございます。

「(4) 募集人が不適正募集を行う動機」。こちらについても分析していただいております。

営業目標の達成というものが非常に募集人に大きな影響を与えているということでございますけれども、その動機づけというのは募集人の属性によって異なるところです。②のところで、渉外社員と窓口社員の差異について分析いただいております。厳しい指導を回避するという点では共通であるものの、渉外社員につきましては手当と高い収入を得ることという意識が強い一方で、窓口社員は所属組織や上司に迷惑をかけることを回避したいという意識が強いところでございます。

また、5ページ目の上の③で、販売実績の多寡での分析になりますと、販売実績が高い層の募集人は、やはり高収入ですとか表彰等のインセンティブ、こちらの意識が高いということに対して、そうでない募集人は厳しい指導等を受けるのを回避するという意識というところでございました。

「3 原因分析」でございます。

直接的な原因としては、モラルの欠如、それから、お客様第一の意識やコンプライアンス意識の低さを指摘されております。また、②のところでございますけれども、上司等が高実績を上げる募集人を厚遇し、不適正募集を黙認する。そういった風潮があった点を指摘しておられます。

「(2) 不適正募集を助長した要因」でございますけれども、営業目標必達主義。これを背景とした厳しい推進管理ですとか新規募集に偏った手当等の体系といったことが指摘されております。

また、6 ページ目、③で、一部の募集人には達成困難な目標が課されていたといった御指摘もございます。それから、募集人の自認に過度に依存した不祥事件・不祥事故判定をしていたという点についても指摘をされているところでございます。

(3) は構造的要因として、①ではシステムあるいは社内ルールの不備、②につきましてはリスク情報に対するリスク感度の低さ、それから、矮小化。そういったことの結果、実態の把握が遅れたという点。

7 ページ目のウでございますが、現場の声が経営層に届かない組織風土といった点が指摘されております。

また、日本郵政グループのガバナンスに対する問題点という(6) のところで指摘がございまして、かんぽ生命保険に対しては、縦割り意識ですとか部門間の連携不足。日本郵便に対しましては、重層的な組織構造の中でなかなか現場の把握ができなかったといったことが指摘されております。

また、8 ページ目の③になりますが、日本郵政では持株会社としての日本郵政が果たすべき役割やグループガバナンスのあり方について、全役員のコセンサスが得られていなかったという指摘を受けておるところでございます。

「4 主な具体的改善策の提言」の部分につきましては、先ほどの説明と重なるところが多くございますが、一点、9 ページ目の(6)、改善策についての進捗管理として、外部専門家で構成された第三者機関のモニタリング等を受けながら、定期的に進捗の状況を取締役会等に報告し、かつ公表すること。そして、おおよそ3年間で全て完了させるというのを御提言いただいているところでございます。

会社からの説明は以上になります。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

それでは、質疑に入ります。ただいまの御説明に対しまして、御質問等がございましたら、お願いいたします。

○老川委員 御説明ありがとうございました。

今回の件は、各社長がおっしゃったように、郵政事業に対する信頼の喪失。これは大変重大なことで、我々は民営化自体を推進する立場からいろいろ勉強させていただいていますが、その民営化のプロセス自体にかなりマイナスの影響が出たことは大変残念に思っています。何よりもやはり信頼を回復することが一番大事で、これはなかなか一朝一夕に切

り替わるわけにいかない話だと思いますので、今、御説明いただいたように、いろいろな問題点がありますので、それらに着実に取り組んでいくことが、回り道のようにだけでも、一番大事なことかなと考えております。

そういう意味で、御説明の中にもありましたけれども、日本郵政を中心に顧客情報、いろいろな苦情を含めて、そういう情報を集約して聞き取る。こういう窓口をつくるということも触れられていたと思うのですが、これは非常に大事なことだと思うのです。現場から情報を上げると幾ら言っても、なかなか組織的にスムーズにいかない面もあると思うのですが、やはり直接、お客さんの声を聞く、そういう仕掛けがあれば、執行部の方にもちゃんと目が届くということにも繋がるのではないかと思います。

私は一応、企業の中にいるわけですが、そういう経験からすると、日本郵政というところの職員だけでそれを作業としてやるのではなくて、もちろん中心になって継続的にやる人たちは当然必要ですが、いわゆるその下に、日本郵政グループに参加している各事業会社それぞれから職員が定期的に1か月なり3か月なり交代でそのセクションに出て、それで直接、生のお客さんの情報を、苦情なり、あるいはお礼の連絡とか、いろいろあると思うのですが、そういうものを直接聞くことによって、各社それぞれ別々の仕事をしているわけですが、お客さん全体の動向とか関心、そういうものにかかなり敏感になる、そういう意識付けができるのではないかと思います。そういう取組も含めて、更に上手く実行していただければと思います。

何はともあれ、今回は非常に残念なことでしたが、これを契機にこの信頼の回復を通じて、やはり郵便局は頼りになるなと思っていただけるようにしていただければよいと思います。

○増田社長 ありがとうございます。

特に、お客様から寄せられるさまざまな苦情に、我々の組織が持っている足らざるころのさまざまなヒントが詰まっていると思います。制度設計をする際には、日本郵政の方で最終的に束ねるような形になると思いますが、今、及川委員からございましたような、事業をやっている事業会社の人たちが、今お話しになったような形で直接そういった生のお声に接するような、そういう制度設計を必ず、そして、きちんと行って今後取り組んでいきたいと思います。

ありがとうございました。

○米澤委員

少し僭越ながら提案させていただきたく、感想も含めてお話ししたいと思います。

今、老川委員もおっしゃっておいりましたし、今日の報告書の中でも、金融コンサルティングが近いのでしょうか。私も以前指摘したのではないかと思いますけれども、名前は何でもいいのですが、FD、フィデューシャリー・デューティーの推進委員会みたいなものを適切な場所に、外部の方も入れてつくっていただきたいと思います。それは、一つはいろいろトラブルに係る後ろ向きの問題対応と併せて、もう一つ、前向きの、お客様がどのよ

うな商品にニーズを持っているのかということなどについて、その両方を広くお願いしたい、要するに顧客本位のサービスのあり方ということについて、私としてはFD推進委員会と言っているのですけれども、外部の方を入れて、取締役会直結でやっていっていただきたいと思います。

ただ、日本郵政グループの場合ですと、これをどこに置くかということですが、一つはあまりにも組織が大きいですので、下部といいますか、例えば、地方ごと、部署ごとに置くのも必要なのかなと。そういうことで、これは後ろ向きだけではなくて、新しい商品のことも含めてやっていただきたいと。ただ、何といたってもお客様本位ということが一番重要なことですので、それを推進するような部署を外部の方を入れてつくっていただきたいなと思っています。

それから、全体のガバナンスのあり方のところでは、社外取締役は何をやっていたのかということが気になります。取締役、社長はもちろんですけれども、社外取締役は何をやっていたのかなと。全く個人的な感想ですが、老川委員などからも盛んにワーニングを出しておられましたし、マスコミなどの情報によれば、かなり早い段階で何か通常とは違ったようなことが起きているということであったようですが、にもかかわらず、今回の問題は、そのような状況に対して、大分その対応が遅れたといいますか、やってこなかったところに一つ、大きな問題はあるのかなと思います。

そういうときに、何故、社外取締役の方は、こういう問題が起きているのですけれども、どうでしょうかということ指摘されなかったのか、不思議ではないのです。通常であれば、内部統制のところへ上がってこなければいけないのですが、それが駄目な、機能が働いていない場合、それが上がってこないのは、一つには取締役会のあり方に多分問題があって、その議案として議決しなくてはいけない、報告しなくてはいけないものが並んでいて、それを定期的、順番にこなしていだけで会議が終わってしまう形になっており、なかなか議論できないということではないかと。

ですから、最後に何かフリーで、「皆様方、特に社外取締役の方、何か御意見はありますか」とかという聞き方で、ないしは2回か3回に1回、全くフリーにディスカッションをさせるようなことならば、社外取締役も意見を言いやすいと思います。新聞で読んだのですけれども、この件が早い段階ではトップの耳に入っていなかった、となっています。どうなっているのですかということで、少なくともトップの耳に入ってくると思うのですよ。耳に入ってきて対処しなければ、それはもう論外ですが、このような場合でも社外取締役の機能が十分に働けばそのルートから議題に上る可能性があります。そういうことで、せっかく良い組織論的な図では立派なガバナンスの会社になっているのですから、全くそこが機能していないのはいかがなものかなということなのです。

それから、次はこういう不正を事前にどう防止するかというのはなかなか難しい問題なのですが、嫌な話なのですけれども、ここでいみじくも統計が出ていて、渉外の方の優績者で不正をされていた方の割合が非常に高いということのようです。これはなかなか難し

いとは思いますが、一つは統計的に処理した場合、この方はどうも少し成績が良過ぎるということはすぐ出てくる、ワーニングが出てくると思うのです。いろいろな金融商品取引などがたくさんある場合には、まずそのところでちょっと異常値を探すことが可能ではないかと。もちろん、異常値イコール全部不正とは言いません。そのこのところのみで切り取ってしまったらインセンティブもなくなってしまうので、うまくやらなくてはいけないのですけれども、一番簡単なのはそのこのところで、どうも、この人はすご過ぎる。すご過ぎるというのは統計的に処理できるのではないかと思いますので、そういうことも考えていったらよいのではないかと思います。

最後に商品開発のところなのですが、これは少し固持があるかもしれませんが、私、ここで何回聞いていても不思議に思うは、ゆうちょ銀行の運用のポートフォリオを見ると国債が大きく減っているのですけれども、かんぽ生命保険はあまり減っていない、少しは減っているのですが、非常に高く持っているのです。その一つは保険の仕組みが、ちょっと荒っぽいことを言いますと、儲けなくても維持できるような格好で算定率が決まっているということに尽きるのかもしれませんが、それはそれとして、そこで少し運用を頑張ればプラスアルファをすることができる。要するに少しでも良い商品ができるということの努力が行われているのかどうか。もしかして、これはかんぽ生命保険だけではなくて日本の保険会社全体に言えることかもしれないのですけれども、決まったALMそのままやれば大体、少なくともこれだけの収益が上がるということを何か単に機械的に繰り返しているとしか思えないような行動なのです。要するに、これはALMをがっちり入れておけば何もリスクは起きないのだということは、リスクをとってリターンを上げることを努力を全くする必要がないということであって、そのように実際に行っているということではないかと。ポートフォリオを見るとそう思えるということなのです。

というので、そのこのところをもう少し、皆様方の規制の緩和以前に、今の運用の面でも改善の余地があって、多少なりとも良い商品ができる余地があるのではないだろうかと感じました。

○千田社長 米澤委員からおっしゃっていただきました、まず一番目ですけれども、フィデューシャリー・デューティーについての、外部の方々を入れてのいろいろな形での顧客本位を推進していくということで、一応、本社レベルでは我々も一部取り入れているのですが、そういう意味での本当にお客様に近いところでの、地方といいますか、いろいろなところの拠点でそういうものをしっかり置いて、それをまたお声を頂戴しながらやっていくということがまだまだ足りないと思っておりますので、そこは前向きに検討させていただければと思っております。グループとしてやっていく方法もあると思えますし、各社ごとということもあると思えます。そのやり方についても考えてまいりたいと思えます。

それから、二点目のガバナンスで、特に取締役会についての話でございます。基本的に、確かに装置といいますか、指名委員会等設置会社なので、その点は最先端かも分かりませんが、今も私、就任しましてから社外取締役のところへ御訪問して、どこがどうい

うふうに問題だったのかというところを、是非アドバイスを下さいということを行っているのですが、その方の一人からは、装置がよくてもちゃんと機能できるようにしなければ、それは宝の持ち腐れにすぎないということをおっしゃっておりまして、そういう意味での運用の仕方というところを本当に改めていかなければいけないと実感しております。

特別調査委員会の報告書でもリスク感度が低かったということをおっしゃっているのですが、その次のところにも絡むかも分かりませんが、例えば苦情などに対する敏感な対応といいますか、しっかりとした改善策に向かっていくような、そういうPDCAの中で情報をしっかりとって、それを経営会議なり、取締役会に上げていく。そういう機能について、しっかり改善していかなければいけない部分がかかなり見受けられたところが直接的な原因だと思います。おっしゃったような、フリーディスカッション、一部の方は座談会と言っていました。社外取締役だけの議論などをしっかり取り入れて、何でもみんなが言い合うという会を是非開きましょうという御提案もいただいております。

取締役会も、決議と報告だけではなくて、協議というものをに入れていくとか、それから、やはり取締役会としての監督機能を強化するために、ある意味、独自の調査権限を持つような、そういうチームを別途持った方が良いのではないかと御意見もいただいております。そういうところをしっかりと我々としても前向きにやっていかなければいけない。基本的に雑談会といいますか、皆さんのフリーディスカッションとともに、協議も含めて考えていかなければいけないと思っています。

三点目の、統計的に分かるのではないかとすることは、本当におっしゃるとおりだと思います。テレビでも出ておりましたが、募集人カルテというものもありまして、そういう事実に基づき、我々がそこからちゃんとアラームを鳴らして、本当の意味での募集人調査、お客様対応はもちろん必要ですけれども、プラス募集人への調査を行う。しかも、先ほども言いましたが、自認ということだけではなくて、客観的な状況を見ながらの募集人調査が不十分であったということは本当に反省しております。そのところの、それこそカルテもそうですし、苦情もそうです。そういうところから本当にPDCAが回るような、そういう仕掛けを具体的に装置としてつくっていかなければいけないということで、我々としては今回の改善計画にもそれを盛り込んでいきたいと思っております。

それから、最後の商品に向けての、特に資産運用面での改善ということで、確かに我々、国債はまだゆうちょ銀行に比べると半分以上持っている状況でございます。おっしゃるとおりではあるのですが、ただ、少なくともデュレーションの長さが違うといえますか、ゆうちょ銀行の場合は基本的には3年、我々は12~13年という長さがございますので、何も10年国債をいっぱい持っているわけではなくて、20年、30年というところの長目のところで、ただ、おっしゃるとおりで、リスク性資産を今は増やしてきてはおりますが、まだまだ我々の改善の余地はあるだろうと思っておりますので、我々としてもしっかり対応して、余り無理なことをして破綻するということはできませんけれども、しっかりとしたポートフォリオを組みながら、それが本当に収益につながり、商品につながっていくよ

うな、そういう対応を前向きに考えていきたいと思います。

○清原委員 御説明ありがとうございます。

何よりも、国民・市民の皆様にとっては郵便局、そしてかんぽ生命保険、ゆうちょ銀行はユニバーサルサービスとして保障していただくべき事業ですから、その観点から申し上げますと、やはり増田社長が冒頭おっしゃいましたように、今回の不適正事案で失われようとしている信頼を回復するために、改善策を地道に、着実に、実行していただくことが重要であると思います。幾つかの気付いた点をお話しする前に、二点だけ確認の質問をさせていただきます。

一点目は、本日御説明をいただきました資料208-1-1及び資料208-1-2-1はそれぞれの日付が12月18日付となっています。したがって、この報告書はそれぞれ別途、同じ日付に公表されたものを、きょうは御説明していただいたということで、この特別調査委員会の説明についても単独のものとして受け止めてよろしいかどうかというのが一点目の質問です。

二点目は、三社がまとめられた契約調査の結果及び今後の取組については、まずは最優先で顧客の皆様の御意向確認であるとか募集人調査をされたわけですが、その御説明については、傾向としては数字が前面に出ています。何人の方にお問い合わせをして、どう返ってきたかということですね。

この特別調査委員会の報告には、募集人調査に関して判明したものにつきましても、どちらかといえば、募集人には優秀な人の傾向が高いというように質的な分析が前面に出ています。その質的な分析について、同様に募集人調査もされたお立場としては、この分析について淡々と説明をしてはいただいたのですが、そういう分析が成り立つなというふうに素直に受け止めていらっしゃるのか、あるいは皆様が調査される中で感じ取っているものと一致しているとお感じなのか。

第三者調査ではありますけれども、その分析についてどのように受け止めていらっしゃるか。同日発表であるということですので、これを受けて資料208-1-1をつくり上げたわけではないと思いますので、その独立性を尊重しつつも、どのように受け止められたかという受け止め方を聞かせていただければと思います。その上で幾つか気づきをお話ししたいと思います。

○増田社長 実は、この12月18日は前経営陣のときのものであるのですが、それを前提の上でまとめてお答え申し上げますと、それぞれ特別調査委員会は特別調査委員会として、この日に発表されましたが、ずっと5か月近くわたった調査のものを集大成としてまとめていて、まだ追加の調査は続いておりますけれども、その時点でおおよそのところをまとめたもの。それから、三社で連名で出しているものは、私の受け取りとしては、特別調査委員会の調査報告書が非常に第三者の立場で客観・公平的な調査をして、それを重く我々は受け止める。こういう形で12月18日にまとめております。

あわせて、ほぼ同じ内容でございますが、後日、12月27日に総務省、金融庁から処分が

出されていますが、そのときに12月27日付でやはり三社でまとめているものがございまして、ほぼ同様の内容でございます。したがって、特別調査委員会の調査報告書は、繰り返しになりますが、基本的に客観・公平性の高いものということで受け止めました。

なお、もう少し申し上げますと、そうしたことを含めて、今月の末、1月31日に我々として業務改善計画をつくって、その中には特別調査委員会から御指摘いただいたことに対してどう取り組むかということを含めて、まとめてまた監督官庁にお出し、公表するということを考えておりますので、またさらに、この調査報告書に向けての対応を今、内部で検討している。こういう状況でございます。

○清原委員 ありがとうございます。

そのような経過、そして、特別調査委員会の調査結果について、公正なものとして謙虚に受け止めていらっしゃるという中で発言をさせていただきます。

私は今回、かんぽ生命保険の契約総数が多いことから、その件数の多さに、かんぽ生命保険と契約している人もいない人も、まず数量的に驚きを禁じ得なかったと思います。しかし、そのような数字の内部に隠されている質的な、構造的な、かんぽ生命保険の課題がこれを契機に浮き彫りになっています。その改善をしていただかなければ信頼回復はないと思います。

特に、募集人のあり方が改めて問われたと思います。本来、国民・市民、顧客に最も身近で寄り添いながら適切な保険を紹介し、相談に対応しなければいけない立場であるにもかかわらず、全てではないにしても、その信頼が損なわれる事案があったということです。しかも高齢者、特に、私も該当するのですが、60代の女性。それが対象者に多いことから、人生100年時代、まさにこれから自立的に生きていこうとする立場の人が被害を受けていたことは重く受け止めなければならないと思います。

したがって、一点目。何よりも、量的な内容に惑わされることなく、質的な分析を最優先で進めていただいて、特別調査委員会の分析も大いに基盤としていただいて、質的な分析の中から改善計画をつくっていただくことが再発防止につながると考えます。

組織は人です。募集人の人もあえて不正を行いたくてしたのではないらしいことが、適切なインセンティブであったかどうかの反省の中で記述をされています。したがって、成績評価等においても、より適正化が図られていくと思います。そして、そのことによって、まず、適正なサービスを提供する人の確保が最優先でございますので、そのことに取り組んでいただければというのが一点目です。

二点目に、米澤委員も御指摘されましたけれども、やはり地域の実情に応じたきめ細かい対応も必要と考えます。

郵便局を視察させていただいた折に、郵便局の取組について御意見を言っていただく顧客の皆様の組織があることを知りました。かんぽ生命保険も、本部にはそういう顧客の声を反映する組織をお持ちだということですが、かんぽ生命保険への期待、あるいは郵便局に対する期待も地域事情によって違うかもしれません。中山間地もあれば、ほかの金融機

関と競争関係が強いところもあれば、そうでないところもある。したがって、地域の状況に応じて顧客の皆様への生の声を聞くような機会、あるいは関係団体の客観的な御意見を聞くような機会は、形態はこれから大いに検討していただけるということでしたけれども、私も首長経験者として、また、増田社長は県知事経験者ですから、地域、地方というものを尊重する立場から再構築していただければありがたいなと思います。

三点目に、今回、このような事案が発生する要因の一つに、条件付きの解約制度がなかったことも明らかになりました。ほかの保険会社では一般的にそうした仕組みがあるとのことでしたが、なぜ、これに取り組みなかったかということにひよっとしたら、かんぽ生命保険が持っている商品の特性や、あるいは新商品開発に向けての取組の影の部分といえますか、消極的な部分があらわれたのかもしれませんが。顧客の皆様のニーズを的確に反映する中で取り組みなければいけなかったことで不足していたものがこうした不適正事案を生んだかもしれないということにも注目すべきだと思います。

したがって、民営化を進める中で、競争環境下、人生100年時代にあって、顧客のお立場、あるいは今までのかんぽ生命保険の歴史にのっとった中での適切な新商品の開発というものも、一貫して顧客本位で、国民の実態本位で進めていただかなければいけないと思っています。

最後に、信頼の回復は、顧客や国民・市民の皆様に必要なだけでなく、社員の皆様の幹部に対する信頼回復というものもあると思います。誠実に、真面目に働いている社員の方が圧倒的に多いと私は思いたいと思います。そうした皆さんが、新体制になった社長以下の会社役員の皆様に対する信頼を持って、一丸となって臨んでいただくことが重要です。

したがって、社長も現場を動かれると思いますけれども、個別の社員となかなか長時間お話しすることは難しいと思います。そこで、公的なチャネルももちろん内外に必要だと思いますけれども、社員の皆様が士気を持って、社会的使命感を持って、ユニバーサルサービスを実行するという、その会社の役割を再確認し、コンプライアンスの自覚を持って取り組まれるためにも、どうぞ、「社員の皆様の役員の皆様への信頼回復」、という言葉は失礼かもしれませんが、信頼の向上に向けて御努力いただければありがたいと思います。どうぞ、組合の皆様あるいは組合員以外の皆様との対話にもお時間を割いていただければと思いますので、よろしくお願ひします。

○衣川社長 それでは、私から今の清原委員から四点、御指摘をいただきまして、三番目の商品の関係はかんぽ生命保険の方に譲りたいと思いますが、一番、二番、四番につきましては、私、日本郵便株式会社が多数の社員を擁しております、また、募集人のほとんど日本郵便に所属しておりますので、その観点で御回答させていただきます。

まず、募集人のあり方が問われている。それで、量的なことだけでなく、質的な面を重視して、あるいは基盤に置いて取り組むべきではないか。そういう御指摘であったと思っております。

まさしくそのとおりでございまして、今回の対応策の中でも、私どもの資料でいきますと、資料208-1-1の10ページになりますけれども、やはり根底にありますのは組織風土改革ということで、お客様本位の業務運営の浸透、社員の声の把握の充実。こういうことを地道にやっていかないといけないのだろうと思っております。

その上で、募集に特化した話として言えば、コンサルティングサービスの実施、それから、社員の処遇に直結いたします目標のあり方、あるいは処遇のあり方、給与等手当の関係等々について、枠組みを整えてやっていきたいということで考えております。

それから、地域の実情に即したお客様の声をもっと聞くべきではないかという御指摘があったかと思えます。ここは日本郵政株式会社ともいろいろ調整は必要になってくるかと思えますが、各地に消費者関係の団体、国民生活センター等がございまして、そういったところとの意見交換といいますか、情報交換。当然、個人情報保護の問題がありますので、どこまで教えていただけるかということはあると思えますけれども、そういったことも考えていかないといけないのではないかとことはグループ内部でも議論をしているところでございます。

四番目の信頼回復。これはまさしく、ここは非常に難しい課題だと思っております。一朝一夕にできることではないと思えますが、やはりこれがないと会社としてうまくはきちんとやっていけませんので、社員の声を聞き、できることからということになりますけれども、それに一つ一つ着実に応えていくということでもって内部の信頼回復をもきちんとし、そして当然、お客様に対する信頼回復にも努めてまいりたいと思えます。

最後になりますが、改めまして、お客様に多大な御迷惑をおかけしたことをお詫びするとともに、今後の信頼回復に向けて着実に取り組んでいきたいと思えますので、よろしくお願いいたします。

○清原委員 どうぞよろしくお願いいたします。

○岩田委員長 それでは、私の方から三点ほど申し上げたいと思えます。

一つは事実関係の調査ということで、どこまで進捗しているかということをお伺いしたいのですが、今回の報告では、例えば募集人調査によりますと、特定事案調査が18.3万件で、募集人調査の対象部分は1.2万件で、そのうちの募集人の面談が終了したものがその半分であるという、6,327件ですか。これは資料208-1-1の4ページに書いてあるとおりののですが、そこで判定した結果が、法令違反が48件と、社内ルール違反が622件という数字になっているのです。

一点目の私の質問は、面談が終了したのは半分だということは、まだ半分は残っているわけですね。そうすると、この法令違反の件数も今、48件ですけれども、これはもしかすると倍ぐらいになるかもしれないと考えていいのかどうかです。これはまだ調査しなければ分からないわけですが、という質問がまず一つです。

それと関連して、特定事案とは別で、全契約の調査というものが、これは1,900万人についてやりますとなっているわけですが、この中で特に問題が、これはメディア等でもいろ

いろ言われていますが「ヒホガエ」と多数契約がかなりある。これは募集人のアンケート調査でも相当の高い比率が、この件数がありまして、この「ヒホガエ」と多数契約。これは募集人調査の分類でいうと、例えば法令違反、社内ルール違反というものが、例えば分類した場合にどういう位置付けになるのでしょうか。

要するに、最終的にはどの程度法令違反があったのでしょうかということをしてできるだけ早く調査していただきたいというのがまず第一点です。

第二点目はガバナンスの問題でありまして、今回のガバナンスというものは、私、一番重要なのは情報が上から下、下から上に円滑に流れる仕組みを持っているかどうかというのが一番基本だと思っております、伝統的には郵便局の組織というものはもともと役所に近かったので、上から下へはよく伝わる。しかし、下からは上に行かない。そもそも、そういうルートが確立していない組織だったのではないかと。いや、形式的にはいろいろ設けられておられると思うのですが、どうも、この間の成り行きを見てみますと、下からの情報が上に素直に伝わらない。つまり、簡単に言うと現場あるいはお客さんの声がトップに直接きちんと伝わる仕組みが非常にできていない。

特にコンプライアンスについて言いますと、ほかの民間の保険会社等に聞きますと、第一線、第二線、第三線という三つぐらいのチェックする仕組みを置いていて、しかもそこにはなるべく外部の人の目が入って、しっかりモニターできるようになっている。今回、コンプライアンスの部分を強化するという事は書いてあるのですが、ただ、もう少し外の人目を意識したようなつくりというものが私は求められているのではないかなと思います。

同時に、このガバナンスの問題はもう一つ、この報告書で、会社間の連携あるいは情報共有が不足していたのではないかとということが触れられておりまして、私もこれは非常に残念に思っているのですが、つまり持株会社で、これは日本郵政は組織上の仕組みがちょっと私は複雑で、一番上に持株会社があり、その下に日本郵便とかんぽ生命保険とゆうちょ銀行があり、しかもかんぽ生命保険と日本郵便の間は代理店契約の関係で委託しているという非常に複雑なガバナンス構造になっていると思うのです。ですから、ここはそういうガバナンス、そういう構造になっていることを踏まえた上で、適切な監査体制もしっかり組む必要があるのではないかと思います。

というので、このガバナンス、特に情報の扱いにつきまして、透明性を高めるといいますか、流れが外からでもよく見えるような仕組みをしっかりとつくっていただきたいというのが二点目に申し上げたいこととあります。

三点目は、信頼回復ということには、まずお客様の不利益をとにかく解消しなければいけない。これは第一のプライオリティーだと思うのですが、しかし同時にどの程度、高いクオリティのサービスを提供してくれるのか。お客さんが本当に高く評価してくださるような価値のあるサービスを郵便局は提供してくれるのですかと。

もう少し踏み込みますと、そこがやはりもう一つ、これはある意味ではプラスアルファ

の部分といたしますか、マイナスの部分をとにかく減らす。しかし、プラスアルファの分もあわせて考えていくことが必要なのではないかと思うのです。そこでのキーワードは、お客様本位のビジネスということだと思うのです。

その観点に立ってみますと、例えば営業目標、営業手当というところでは、そこのお客様の満足度とか、どのくらいきめ細かく対応しましたかということに対するものが営業の手当の仕組みには必ずしも入っておられないので、私はそういう点も、お客様がどのくらい満足したか。これは民間の保険などの契約でやると必ず、募集した人についてどう思いますかというアンケート調査が付いていまして、それで私もマル・バツをつけたりなどしますけれども、そういうお客様がどの程度満足しているかということも募集人の評価にとって重要だと思うのです。そこをやはり考えていただきたい。

それから、この報告書で私が一番評価しておりますのは、先ほど御説明がありましたけれども、コンサルティングサービスです。つまり、本当にそのお客さんが何を求めているのか、どういうサービスを求めているのか。これはつまり、人生100年時代で金融サービスをその方は何を求めているのか。それをきめ細かくフォローして、その方に一番フィットしたようなサービスを提供するのがやはり求められているのではないかと思うのです。

そういうことを考えると、募集人のあり方といたしますか、あるいは顧客の声をしっかりとつかむためには、一つはやはり、それぞれの個人が何を求めているか。パーソナリゼーションというのですか。これはデジタルファーストバンキングとか、イギリスなどでもいろいろやっていますけれども、そこでの一つのスローガンは個別化といたしますか、本当に一人一人のお客さんの身になってサービスを提供する。これは、私は非常に正しい思想であると思います。

それをデータ分析、つまり、ゆうちょPayでもこれを行っておられて、決済のデータを蓄積されていると私は思うのですが、そういう各種データは、私は物流の分も郵便もあるので、これは膨大なデータが蓄積されていると思うのですが、ただ、それがビジネスに結びついていないのだと思うのです。きめ細かいパーソナリゼーションのあるサービス、商品のためには、やはりデータとAIの活用ということが必要です。

それから、マルチチャネルというものがもう一つ、スローガンなのですけれども、今の郵便局はフェース・トゥ・フェースが基本だと思いますが、若い方とかなどを、本当にお客さんをつかむのであったら、やはりインターネットの窓口をもっと太いものにして、しかもこのコンサルティングの本部について言うと、私はまだ仕組みをよく理解していませんが、金融商品全般ということになると、実はゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も一緒だと思うのですよ。つまり、その人が本当に必要な金融サービスはどこにあるのですかと。

それから、もうちょっと踏み込んで言うと、経営理念としてトータル生活サポートということをおっしゃっておられまして、本当にトータルに生活の質を改善するのに郵便局は不可欠ですということを行うためには、物流とか郵便のところから上がってくるデータも分析しながら、その人に一番見合ったような生活サービスを提供するという、これは地方

の、あるいは僻地の、そういうところとも関係しますけれども、そういう人たちにきめ細かいサービスを届けるためにはマルチチャネルである必要がありますし、パーソナリゼーションが必要である。

そのためには、私はやはりもう少しデータ分析とかAIの活用とかということを大きい柱に、これは日本郵政グループ全体の長期戦略と関係していると私は思いまして、同時にガバナンスがどうも、持株会社と任務分担が余りはっきりしないということが、これは調査委員会の報告書に、最後の方に書いてあります。それも私から見ると、はっきり言うと民営化後の、日本郵政はどこに行くのだという共通の情報の共有といたしますか、あるいはストラテジーの共有、ビジネスモデルの共有が弱いので、どうしても、それぞれ独立してやればいいのではないですか、任せておけばいいのではないですかということにつながりやすかったのではないかと思っていますのです。

長くなって申しわけありません。以上三点です。

○増田社長 簡潔に申し上げます。

二点目と三点目、ガバナンス改革、それから、長期的に見た信頼回復のところについて、私から申し上げます。

御指摘のように、下から上にいろいろなものをまた上げることについては恐らく、私の認識でも不得手だったのだらうと思います。

したがって、悪い情報ほど上に早く聞かせてほしいということを経営の挨拶で社員に向けましたが、仕組みとすると、今、委員長が御指摘いただいたように、やはりこういった企業であれば、第一線、第二線、第三線それぞれに、特に外部の人に入ってもらった、その目線できちんとした情報が上から下、下から上、縦、横にも流れを、その目詰まりがないかどうかをチェックしてもらいながら構造を変えていくことが必要である。

もう一つ、各会社間の連携不足であるということは、特別調査委員会もそうですし、さらには金融庁からもガバナンスの問題として指摘をされておりますので、これも、会社の大きな構造自体は法律で決められているところではありますけれども、やはり改善の余地がいろいろあるだらうと思っています。

それから、三点目の信頼回復の方についてでございますが、最終的にはマイナスをゼロにするだけではなくて、当然、プラスにするところに初めて顧客満足度が上昇することがあると思いますので、これは今回の問題の対応を最優先にはしなければいけないと思っておりますが、今後の大きな戦略につながる話とすれば、要素として、今、お話にございましたとおり、AIとかデータ分析等々については、当社のこれから進めていく、大きなビジョンをつくる上で非常に重要な論点である、このように考えております。

非常に隅々までお客様にサービスを届けるということで、コンサルティングサービスの提供・強化というふうに言っておりますけれども、その中にはやはり一人一人、今、パーソナリゼーションと委員長はおっしゃいました。それから、マルチチャネルで多様なチャネルをつくるようにということではありますが、そのときに重要な論点である。このように

認識をしております。

○千田社長 それでは、一点目についてお答えさせていただく前に、清原委員からいただいた条件付きの答えができていませんでしたので、それを先にお話をしてから。

なぜ取り組めなかったのかという御質問で、本当に委員のおっしゃるとおりだろうと思いますけれども、我々としては、議題といいますか、そういうものをつくったらいいのではないかという、検討対象ではあったのですが、ほかのいろいろなものとの優先順位の中で後回しにされてきた。それはすなわち、やはり我々のそういう意味でのお客様本位ということの意識が足らなかったということが経営としての決定にやはり影響を与えてきていると思います。しっかり反省をしまして、今回、こういうことを最優先で制度改革をいたしますけれども、その後のさまざまな商品にこれも我々もしっかり取り組んでいかなければいけないのですが、おっしゃったその心をしっかり入れていくような、そういう商品開発を絶対に心がけて動かしていきたいと思っております。

それから、調査の関係でございます。まだ半分しか、募集人の面談は終了していない。既に募集人に対する追加の調査も含めて、書面調査は終了しております。しかし半分ぐらい面談が残っており、できるだけ早く、2月の中旬ぐらいまでには面談を終えながら、その後、判定期間というものが待っていますので、3月末までに、ほとんどのものが終わるような、そういう段取りを組んで進めてまいりたいと思っております。

その結果として、どのぐらいの数字になるかというのは今の時点で申し上げられないのですが、当然増えていくのだらうと思うのですが、そこのところについては申しわけございません、御容赦いただきたいと思っております。

もう一点、全契約調査も踏まえて、多数契約や「ヒホガエ」等についても能動的な調査をしっかりとしていかなければいけないと思っております。それについては、基本的にはかなり悪質性が高いようなものから優先順位を決めて動いていかなければいけないと思っております。これにつきましては、1月31日の改善計画の中で我々としてどう進めていくかを公表していくということをごささすさせていただきます。と思っております。

もちろん、お客様に対する利益回復が一番ですけれども、それにあわせて、そういうものに絡んだ募集人の調査については、これはお客様の利益回復の後になっていくかも分かりませんが、ちゃんと対応していきたいと思っております。その中には、法令違反という意味では保険業法の第300条1項の意向把握義務違反というものも出てくる可能性はあるのではないかと考えております。

○米澤委員 ちょっと一言。

これは物理的に可能ですか。1,900万人に対して、こちらからお客様に対して。

○増田社長 そこは1,900万人の中で、先ほども御指摘ございましたが、多数契約とか「ヒホガエ」とか、その類型で優先度を決めて、それで調査を行うことにしております。

○岩田委員長 こちらに、本日は金融庁及び総務省の方にも御同席いただいております。同省庁に対する質問は次の議題の時間に行ってくださいということでございます。

ほかに御質問等ございますでしょうか。よろしいですか。

(首肯する委員あり)

○岩田委員長 それでは、質疑を終えたいと思います。

日本郵政グループの皆様、本日はありがとうございました。

○増田社長 どうもありがとうございました。

(日本郵政グループ各社退室)

○岩田委員長 それでは、次の議題に移りたいと思います。「日本郵政グループに対する行政処分」について、金融庁の尾崎総務課長、10分以内で御説明をお願いいたします。

○尾崎課長 昨年の12月27日に、検査の結果及びそれを踏まえて求めた報告の結果を踏まえまして行政処分を行いました。その内容につきまして御説明させていただきます。

資料208-2の縦の資料でございますけれども、その1ページを御覧ください。

「I. 命令の内容」は、かんぽ生命保険と日本郵便に対して3か月の業務停止と業務改善命令、そして、日本郵政に対して業務改善命令を発出しております。

その内容につきまして、かんぽ生命保険、日本郵便、日本郵政の順番に記述してございます。1ページの1. がかんぽ生命となっております。

(1) のところが3か月の業務停止命令ということで、かんぽ生命保険の保険商品に係る保険募集及び保険契約の締結を停止するとしております。ただし、日本郵便のユニバーサルサービスの義務に配慮いたしまして、自発的な意思表示を受けて行う保険募集及び保険契約の締結を除くとしております。

(2) が業務改善命令となっております。①が今回の処分を踏まえた経営責任の明確化、②が顧客に不利益を生じさせた可能性の高い契約の特定、調査、契約復元等、適切な顧客対応の実施としております。これはかんぽ生命保険が認定し、公表しております18.3万件の「特定事案調査」に加えて、それ以外の不適正な募集行為の可能性のある契約類型を含むとしております。

これに関しましては、3ページから4ページにかけて、不適正な募集行為を「II. 処分の理由」のところで整理しております。

(1) が特定事案調査のところで、①が法令違反、②が社内ルール違反、そして、③がそれ以外の顧客に不利益を及ぼすもの。

(2) が特定事案以外のものでございまして、ポツが五つほどありますけれども、多数契約や多額契約、被保険者を変えるいわゆる「ヒホガエ」と呼ばれているようなものや、年金の種類を変更するものや、契約を短縮してすぐに新しい契約を結ぶといった類型について挙げてございます。

(3) につきましては、類型ではありませんが、節税効果が見込まれないような商品について、社内研修資料で、募集人に対して、相続税対策として説明・販売するようなことを懲適しているような例。

(4) で、無効・合意解除とか未入金解除など、不適切な募集行為となり得るものが含

まれているおそれがあると認定しております。

1 ページに戻っていただきまして、③でございます。こうした調査によって、不適正な募集行為を行ったと認められる募集人に対する適切な対応ということで「（事故判定・処分基準の厳格化と運用の徹底を含む）」とありますけれども、これまで形式的に同意をとっておれば問題なしとしたり、あるいは募集人が自認しなければ事故とはしないという取扱いがありました。そういった取扱いを変えて厳格化していくとか、その運用を徹底するといったことを含むとしております。

④～⑦が、処分の理由で掲げている四つの柱に対応するものでございます。

処分の理由のところを見ていただきますと、4 ページの「2. 態勢上の問題」と書いてありまして「（1）かんぽ生命」の後ろのところ、①が過度な営業推進態勢、②がコンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土、③が脆弱な募集管理態勢、④がガバナンスの機能不全という四つの項目を挙げてございます。

これに対応しているものが1 ページ目の④から⑦でございます。最初が適正な営業推進態勢の確立で、乗換を助長しない、かつ実態に即した営業目標の策定など。⑤が組織風土です。適切な募集方針の策定・浸透や職員及び募集人に対する研修を含むものでございます。⑥が募集管理態勢の確立ということで、代理店である日本郵便に対する十分な牽制機能の構築といったこと。最後が、これらを着実に実行し、定着を図るためのガバナンスの抜本的な強化ということとしております。

次の2 ページに行きまして、こうした点に関する業務の改善計画を1 月末までに提出して、直ちに実行することを求めておりまして、その計画の実施完了までの間、3 か月ごとの進捗状況を報告することを求めております。

以上が、かんぽ生命保険に対する行政処分の内容でございます。

次に日本郵便ですけれども、業務停止命令はかんぽ生命保険に対するものと内容は同じであります。

業務改善命令につきましては、その下にございますけれども、最初の①は経営責任の明確化です。

②の不利益を生じさせた可能性の高い契約について、先ほど申し上げたかんぽ生命保険による調査結果を踏まえて、不適正な募集を行ったと認められる募集人に対する適切な対応ということで、一定期間、通常業務から離して集中的な研修を行うといったことを含みます。

③から⑥は先ほど申し上げたような四つの柱に対応するものですが、内容が異なる部分がございます。

最初が営業推進態勢についてですが、かんぽ生命保険の場合はマクロの営業目標が問題でございましたが、日本郵便の場合はそれを郵便局とか募集人に配付するという、そういったことを含めたミクロの営業目標の策定や営業手当の体系の構築、適切なものの構築といったことを含みます。

次の組織風土に関しましては、募集品質を適切に考慮した人事評価・表彰制度の構築とか募集人に対する研修を含むものになっております。

⑤が募集管理態勢の確立で、これは日本郵便の場合は郵便局・支社・本社の各部門においてしっかりとした態勢を構築するといったことをまとめております。

最後が、これらを実行し、定着を図るためのガバナンスの抜本的な強化ということで、ガバナンスに関しては、処分理由のところでは、各部門のコミュニケーションが不全であって、そのために実態把握を行わなかったということ。それから、端緒があったにもかかわらず十分な実態把握や、しっかりとした対応を行わなかったといったことを指摘しております。

(2)と(3)については、かんぽ生命保険の場合と同様です。

最後に日本郵政についてですけれども、日本郵政の場合は営業推進部門を持ちませんので、業務改善命令だけとなっております。

次の3ページに行ってくださいまして(1)の①の経営責任の明確化、②のところでは保険持株会社としての実効的な統括・調整機能を発揮するためのグループガバナンス態勢の構築。③に顧客本位といった経営理念をグループ全体に浸透させるための態勢の構築、そして、そのためのガバナンスの抜本的な強化といったことを求めています。

(2)と(3)につきましては、かんぽ生命保険と同様です。

簡単ではございますけれども、以上でございます。

○高田課長 続きまして、総務省でございます。横長の資料208-3を御覧ください。

私ども、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法に基づき、両者に報告徴求を行ってまいりましたけれども、その報告に基づきまして、昨年12月27日に行政処分を行っております。

「総務省による日本郵政グループに対する行政処分」とありますが、こちらは行政処分の概要になっておりますので、こちらに基づいて御説明させていただきます。

まず、日本郵政株式会社について、業務改善命令を出しております。

こちらにつきまして、主に四点ございまして、まずは一点目が改善策の実施ということで、グループガバナンスの構築、それから、コンプライアンスの徹底及び経営責任の明確化を命じておるところでございます。

二点目がそれらに係る改善計画の提出ということで、今年の1月末までに提出して速やかに実施することとすることを定めております。

三点目といたしまして、特定事案調査などで利用者に不利益を与えた可能性の高い契約の調査をグループとして加速化して、利用者の早期の権利回復を図ることがうたわれております。

四点目といたしまして、改善計画の実施状況につきまして、3か月おきに報告ということと定めておるところでございます。

続きまして、日本郵便株式会社について、こちらにつきましても、業務改善命令及び業

務停止命令を出しております。

こちらも、主な点といたしまして四点ございます。

まずは一点目で、かんぽ生命保険商品の保険募集の停止ということで、1月1日からの3か月間。ただし、ユニバーサルサービスの維持に配慮しまして、利用者からの自発的な意思表示による契約などは除くとしております。

二点目といたしましては、改善策の実施ということで五点挙げておりまして、営業推進管理の仕組みの見直し、募集管理態勢の確立、ガバナンスの強化、組織風土の醸成、あとは経営責任の明確化でございます。ただし、4月実施予定という改善策が多くなっておりますので、それらにつきましては、可能な限り加速化することということを述べております。

三点目といたしましては、これらに係る改善計画を今年の1月末までに提出する。それで、速やかな実施。

四点目といたしまして、この改善計画の実施状況につきまして、3か月おきに報告することと定めております。

こちらも私ども、この次が参考資料ということで、別紙1、別紙2をつけてございますけれども、こちらはそれぞれの会社への命令の本文でございます。

以上で説明を終わります。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明に対して御質問等ありましたら、各委員からどうぞ。

○老川委員 御説明ありがとうございます。

大変な事態であったわけですが、いろいろな調査、また処分内容はおおむね適切なものと理解をしております。御苦労さまでしたということが一つ。

ただ、私などはこの委員会でも何度か、この問題を議論したことはあるのですが、結局、別に聞き流していたわけではないのだろうとは思いますが、大した問題が現実にはありながら、それが表面化することなく、ここに至ってしまったことは大変残念なことだと思っております。そういう意味で、金融庁、あるいは総務省、権限をお持ちになっている行政機関の対応はどうだったのか、新聞報道などを見ると、金融庁も問い合わせか何かを途中でなされたことがあったようにも聞いているのですが、ここに至るまで、何でこんなに深刻なところまで進んでしまったのかというのが一番の私どもの関心で、この間、行政官庁と日本郵政グループの間でどんな経緯があったのか、差し支えない範囲で教えていただければと思います。

といいますのは、今後新しい体制になって、先ほども各社長からも御説明いただいて、相当真剣に取り組むということをやっていただけのもんと思っはいるのですが、現実に進むかどうか。やはり本来、民営化ということは余り役所、政府機関が民間企業にくちばしを入れるのは好ましいことではないのですけれども、逆に今回の場合は、うまくいっていると思っはいたのが実際にはほとんどないことになってしまっ、民営化のプロセスそ

れ自体がちょっとダメージを受けてしまったという意味で大変残念なことなので、民営化を円滑に進めていくためにも、そこに至るプロセスにおいては行政官庁の方がかなり、目の届く範囲内でいろいろ御指導いただくことが必要なのかなと思っております。消費生活センターとかいろいろなところに、郵便当局に利用者の苦情がストレートに行って、うまくそれが反映されてくれると一番いいのですが、それ以外のルートでもいろんな問題点があったりすることもあり得ると思っておりますので、そういう点で目配りよく、今後御指導いただければありがたい。

そういう観点で、ちょっと経緯を差し支えない範囲で教えていただければと思います。○齋藤参事官 大きく二つあったかと思えます。一つは、これまでの金融庁としての行政対応の経緯というお話。もう一つが、何でこんな問題が深刻になるまで分からなかったのかという話かと思えます。

一点目に関しましては、今から見ると3年前の11月か12月ぐらいから、かんぽ生命保険の内部において募集品質の向上ということを一つのテーマに掲げて社内的にも議論し、対応を始めたと認識をしております。その対応について、我々としても、報告もありましたし、把握をして、そこでいろいろと議論をしていた。ただ、そこにおける募集品質の問題というものは、今回のような乗換に着目をしたものだけにフォーカスを当てたものではなくて、全体的に募集品質の向上を図るというものであったと認識をいたしております。

そのような中でいろいろ議論を進めてきたわけですがけれども、一昨年11月か12月ぐらいのときから金融庁として、乗換の件数が増えていることに着目して、それはどういうことなのか、何でこういうことが起きているのか、そこには何か問題はないのかということ、正式な法令に基づく報告徴求という形ではなくて、通常のモニタリングの一環としていろいろとお話をお伺いしてきていました。ただ、その中で、必ずしも我々として十分な御回答が得られていないという認識もあり、昨年5月に正式な報告徴求命令を发出させていただいて、報告を求めたところでございます。その報告をいただく前に一部報道とかがありまして、この問題が非常に大きく報じられるようになったということが経緯となっております。したがって、我々とすれば問題意識を持ってヒアリングをしたり、報告徴求をしたりというふうにしてきたと認識をいたしております。

他方で、この問題がここまで大きくなってしまったことというのは、先ほどの処分理由のところでも若干御説明をいたしましたけれども、ガバナンスの機能不全という言葉で言いあらわしております。例えば会社間であるとか、あるいは日本郵便の中でも本社と支社と局という、それぞれの組織が分かれている中で情報共有とか連携が十分に行われなかったことが要因の一つだと思います。そういうこともあって、我々のヒアリングであるとか、あるいはNHKの報道であるとか、今回のような不適切な募集があるかもしれないという端緒があったにもかかわらず、それを端緒として捉まえて、実態把握をしようとか、必要な業務改善をしようという、そのことが十分に行われてこなかったというガバナンスの機能不全があったと認識をいたしております。

その点は新体制における日本郵政グループの中でしっかりと対応していただければと思っておりますし、今後出てくるであろう業務改善計画を適切にフォローアップして、監督当局としても日本郵政グループが適切な業務運営態勢を構築できるように必要なアドバイス等を行っていきたいと思っております。

○長塩部長 総務省もほぼ同様な問題意識を持ってこれまで対処してきたところでございますが、少し御説明させていただきますと、昨年『クローズアップ現代』という番組で指摘がございました。先ほど委員からの御指摘もあったところでございます。その直後に、これまで、その以前から問題意識を持って注視してまいりましたこともありまして、一つの区切りといたしまして、当時の担当課長から日本郵便に対して、適正営業についての口頭での指導をしております。その後、定期的に任意での報告をいただいております。そういう形で、どういった状況にあるかを把握することに努めてまいりました。

その後、約1年がたちまして、昨年6月19日、今、金融庁からもございましたとおり、乗換事案に関して、一定数の問題のある事案の可能性があると把握いたしましたので、今度は任意ではなくて、法律に基づく報告徴求命令を日本郵便に対して発出したところでございます。また同日、当時の政務官、政務から口頭指導により、コンプライアンス遵守、それから、営業活動の適正化についての指導もあわせて行っているところでございます。

その後、8月8日には、日本郵政に対してグループガバナンスの強化、それから、不適正募集の実態調査などにつきまして、改めて報告徴求命令を発出し、9月30日に報告をいただいた経緯があります。このように、要所要所に法律に基づく報告徴求命令を発してきたということでございます。

さらに、昨年12月13日、日本郵政、日本郵便に対して報告徴求命令を発出し、12月23日に報告をいただき、先ほど冒頭で御説明させていただいた27日付の行政処分に至ったということでございます。

また、今後につきましては、この処分に基きまして今月末に改善計画をいただき、その進捗状況について定期的に報告をいただくということを既に命じてございますので、これらの節目に応じて行政としての適切な対応をとっていきたいと考えてございます。

○米澤委員 最初にちょっとお伺いしたいのですけれども、乗換に関する、先ほども出てきましたように、条件付解約制度とか契約転換制度というものは、もしかんぽ生命保険が採用する場合には、やはり金融庁ないしは総務省の認可・許可が必要な事項なのでしょうか。

○尾崎課長 特に必要はございません。

○米澤委員 これがよくならなかつたということは、専らかんぽ生命保険の責任の問題とこの理解でよろしいわけですか。

○齋藤参事官 つまり、条件付解約制度を入れていないから問題だとか、契約転換制度を入れていないから問題なのではなくて、別に入れていなくても、今の乗換しかない制度で

あっても適正な募集管理はできるはずでございます。

ただ、今回のような問題を再度起こさないための一つの方策として、こういうことが有効ではないかという会社が導入するのは何の問題もないのですけれども、入っていなかったから問題というふうにストレートにはつながらないと考えています。

○米澤委員 今回の一連の問題は、私は一応、事務現場にいない、研究する身ですので、少し評論家的に見ますと、やはり民営化されたといっても規制がいろいろあって、その規制の一番の大きな理由は競争条件が他の民営機関とイーブンではないということでいろいろ規制がかかっていると理解したわけです。その結果がどうなったかといいますと、規制の負の部分が我々、庶民の方に、契約者の方に移ってしまったのかという感じがしております。

要は、なかなか売れないものを強引に売らざるを得ない、売ってきたところにこういう問題が出てきていないのかなという、少し評論家的に見ておりますので、この際、何が重要かといったときには、もちろん、まだ100%といいますか、民営化においてゴールに至っていないので、常に規制は必要であるとは思いますが、今、とるべき政策のミックスは、なるべくお客様にとって不利益のないような商品をつくっていく。先ほどの言葉で言いますと、募集品質の向上というものを、かんぽ生命保険はもちろんですけれども、総務省、金融庁においてもそれを促すのが、この期に及んでちょっとパラドキシカルですが、このところを緩めていく。要するに、より良い商品をつくれるように少し許認可を緩めていくことが、意外と問題の解決と無縁ではないのではないかなと思っています。

というのが私の感想ですので、これによってゆめゆめ、たがを強めるのではなくて、少し自由化の方のスピードを速めていくことが結局、最終的に国民に負担をかけない方法ではないかなと思っています。

○齋藤参事官 私どもとしての今回の問題の発生原因は、先ほど御説明を申し上げた行政処分の理由というところに書かせていただいているものであると認識をいたしております。その民営化というものがその主たる要因になっているとは必ずしも認識をいたしていないところでございます。

他方で、先生がおっしゃられた新商品に関しては、これまでもそうですけれども、これからは法令に基づいて、申請があれば、適切にその審査をしてまいりたいと考えているところでございます。

○清原委員 御説明ありがとうございます。一点、要望だけさせていただきます。

今回、金融庁におかれても、総務省におかれても、郵政三社に対して業務停止命令や業務改善命令を出したのは初めてであると認識をしています。その中、金融庁におかれても総務省におかれても、ユニバーサルサービスの維持に配慮されて、「自ら顧客が意思を持って」契約するということは、この業務停止命令をしたとしても保障していただいたところが大変大きな特徴であると私は受け止めています。これは国民の視点から望ましい配慮をしていただいたと認識しています。感謝いたします。

今後、特に金融庁におかれては、昨年御説明をいただいたときに、「監督官庁」ということだけではなくて、「金融育成庁」として「育成」の部分にも力を入れていきたいというふうにおっしゃってくださいました。引き続き、総務省、金融庁が連携していただきまして、業務改善の計画を公正な観点からレビューをしていただくとともに、私も郵政民営化委員会の委員として望ましい業務改善が進みますように、適切に役割を果たしていきたいと思っています。

金融庁、総務省におかれても、是非、このことがマイナスにならないように、顧客本位・国民本位のものになりますように、まさに育成の観点からのお取組をお願いします。

以上、要望です。ありがとうございました。

○岩田委員長 それでは、私、二つほどお伺いしたいと思っていまして、一つは、今回の行政処分で営業停止3か月ということなのですが、日本郵政の方のお話を伺うと、募集人の調査は今、半分ぐらいであると。それで、まだあと半分残っているということと、それから、全契約調査というものがあって、1,900万人あって、これで特に多数契約と「ヒホガエ」という問題について重点的とおっしゃっているのですが、こういうものもこれからやらなくてはいけない場合に、調査期間が3か月で十分か。

私は今回の処分について特に異論があるということではないのですが、あり得る批判としては、まだ調査が完全に終わっていないのに、全容がまだ分かっていないのに、まだ判明しないかもしれない。3か月で切っているのはどういうわけかという御質問があり得ると思って、一つ目にお伺いしたいということでもあります。

二つ目は、やはりきめの細かいサービスが必要で、ユニバーサルサービスというものがあまして、ただ、金融商品についてはユニバーサルの商品と、それから、そうでない商品があるわけですよ。代理店で、がん保険なり、インターネットのいろいろなものを売ったりということがあまして、私は言ってみると、郵便貯金はスーパーマーケットといいますか、ファイナンシャルの質が良い多様なものを販売、そこへ行けばお客様がそれでそういうサービスを楽しむことができるような仕組みは望ましいと考えているのですけれども、そのユニバーサルサービス商品と、そうでない商品。ここについての認可に対する考え方はどのように位置づけをされておられるか。

ですから、米澤委員の商品開発についてというものと幾らか関係するのですが、といたしますのは、一部の論者で、これは民営化が終わっていないので、新しい商品も売れないで、売れない商品だけ無理に押し込み販売するしかないのだという御批判が一部にあまして、そういう御批判に対しては、いや、多様なものも提供していますということが、実際にやっていると思うのですが、金融庁としてはどのように位置づけられておられるか。

あるいは同様に、総務省にもユニバーサルサービスとの関連で、商品開発について、どのように位置づけされているか、お伺いしたいと思います。これは両省庁にお伺いいたします。両方共通です。

○齋藤参事官 まず、3か月の話でございますけれども、金融庁で策定しております保険

会社向けの総合的監督指針の中で、行政処分等を行う際の留意点というものがございます。その中で、行政処分を行う際には事案の悪質性・重大性、経営管理・業務運営態勢の適切性、自主的な対応等の軽減事由を踏まえて検討するとなっております。それを踏まえて一定期間の業務停止が適当であると判断をしたところでございます。その際には、不適正事案の調査を進めて実態解明、原因分析を行うとともに、チェック機能の強化など、募集管理態勢の整備、職員の研修教育を行うのに一定期間必要であろう。それが3か月であると判断をいたしております。

他方で、今、委員長から御指摘のあった不適正事案の調査に関しては、保険契約者保護の観点から、できるだけ速やかに終了させることは望ましい面があります。他方で、速やかに終了させることだけが重要なわけではなくて、顧客の意向を十分に把握するであるとか、それを踏まえて丁寧に対応するであるとか、そういうことも重要であると考えてございます。ですので、不適正事案の調査を業務停止期間中に全て終了させることまでは求めないし、必要ではないのではないかと。むしろ、そういうことが起きないような再発防止のための態勢整備をきちんと行ってもらう。そこに専念してもらう期間として3か月ということが必要なのではないかと考えておるところでございます。

それから、ユニバーサルサービスの対象であるかどうかというのは法律の世界なので我々としては何とも申し上げられませんが、新商品の認可に関しては別にユニバーサルサービスの対象であるかどうかにかかわらず、新商品の認可申請が出てくれば、法令に基づいて適切に審査をしていきたいと考えております。

○長塩部長 業務停止につきましては、今、金融庁が回答したこととほぼ同様でございますが、私どもは昨年の12月23日付でいただいた報告をもとに、それを踏まえて今回の行政処分を行ったということでございます。その中では、日本郵政グループの役職員が業務改善に専念して、さまざまな改善策を速やかに実施いただく。そういった期間として、業務停止命令を一定の期間設けたということでございます。ただ、委員長の御指摘をいただきましたとおり、例えば調査の加速化ですとか、その後にあります早期の利用者への権利回復というものは極めて重要であると考えてございますので、今回の業務改善命令の中でその旨を明記してございます。

また、さらにつけ加えさせていただきますと、私ども、いただいた報告におきましては、先ほど触れさせていただいたとおり、4月以降に改善策を実施するという計画も目にいたしましたので、それでは遅いだろうということで、そういったものについても極力前倒しして、例えば今月からでもすぐに実施いただくようにということもあえて付言させていただいているということでございまして、何よりも、繰り返しになりますが、実態把握、実態を解明するということとともに、それに伴う利用者の権利回復、それから、今後、募集等に適正を図るための施策の前倒し適正実施。こういったこともあわせて求めているということでございます。

それから、新規商品が必要であることはさまざまな報告の中でも御指摘があるというこ

とは承知してございますが、その認可等につきましては金融庁と同じでございますが、郵政民営化委員会の意見をいただくなど、定められている一定の法的なスキームがございますので、そういう制度をしっかりと遵守して対応してまいりたいと思っております。

○岩田委員長 もう一点だけお伺いしたいのですけれども、今回の不適切販売で、乗換問題が比率からするとかなり多かったと思うのですよ。それで、両省が乗換問題に問題ありということを知られたタイミングはいつ頃だったのでしょうか。

○尾崎課長 先ほどの繰り返しになってしまいますけれども、2018年の11月、12月末頃に乗換問題について、最初は任意の調査であります、その頃に特に問題意識を持って調査を始めた次第でございます。

○岩田委員長 総務省、どうぞ。

○長塩部長 程度の問題はあるかもしれませんが、今回のような事案があるということについての端緒という意味合いでいえば、昨年6月に、顧客に不利益な可能性のある乗換契約は多数発生しているという報告を日本郵政グループからいただきまして、そのときに具体的に認識したということでございます。

○岩田委員長 どうもありがとうございます。

ほかに御質問等ございますでしょうか。よろしいですか。

(首肯する委員あり)

○岩田委員長 それでは、この両省庁からの御説明のセッションを終えたいと思います。

御説明、どうもありがとうございました。

(金融庁、総務省退室)

○岩田委員長 以上で、本日の議題は終了といたします。

事務局から何かございますでしょうか。

○北林事務局次長 次回の委員会の開催につきましては、別途、御連絡させていただきます。

○岩田委員長 それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会いたします。

本日はありがとうございました。