

郵政民営化委員会（第26回）議事録

日時：平成19年5月23日（水） 9：58 ～ 12：18

場所：虎ノ門第10森ビル5階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 これより郵政民営化委員会第26回の会合を開催いたします。

本日は委員5人全員の出席でございます。

本日の議題は、前回に引き続きまして、日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画についてでございます。

まず最初に、内閣総理大臣及び総務大臣より、当委員会に対し実施計画の認可に当たっての意見を求める文書が提出されていますので、お目通しください。当委員会においては、両大臣の要請を踏まえまして、実施計画に対する政府の対応について意見を取りまとめてまいりたいと思います。

今日は2つの審議内容がありますが、まず、事務局より2点について調査審議のテーマを提示してもらおうと思います。第1は、これまでの実施計画に関するヒアリングの議論を踏まえまして、論点の1つとなっております再保険契約等金融2社と機構との関係について、私のほうで日本郵政株式会社に対する質問事項を作成し、事務局より日本郵政に送付していただきました。そして、これに対する回答をいただきましたので、この紹介をお願いします。

○熊田参事官 お手元の資料2及び3に基づき、ご説明させていただきます。ただ今、委員長からご紹介がありましたが、資料2にありますように、日本郵政株式会社に対しまして6点の質問を送付しております。それらに対する回答が資料3でございます。

資料3の2ページをお開きください。旧契約に関する再保険契約から生じる利益のうち、再保険配当として旧契約者に還元されない部分の取扱い及びその考え方についての回答です。これにつきましては、そこにありますように、純利益として郵便保険会社の資本の強化等に充てることを考えているようです。これは民間生命保険会社におきましても、元受契約から生じる利益のうち配当として還元した残額である2割～3割を資本の強化等に充てていることから、郵便保険会社も同様に取り扱うということです。なお、資本の強化等により経営の健全性を確保し、将来の保険金の支払いを確実に履行することは、旧契約者の利益にも資すると日本郵政は考えているところです。

続きまして、3ページをお開きください。再保険配当として旧契約者に還元されない部分の

考え方ですが、平成16年9月10日に閣議決定されました政府の「郵政民営化の基本方針」によれば、いわゆる公社勘定から生じた損益は新会社に帰属することとなっております。一方で、配当に対する旧契約者の期待権が損なわれないよう、経営の透明性を確保し、旧契約者の保護を図る観点から、再保険契約から生じた利益の8割を再保険配当として旧契約者に還元することを事前にルール化しております。したがって、再保険契約から生じた利益のうち再保険配当を除いた残りが、最終的に郵便保険会社に帰属することとなると考えているところです。

続きまして、5ページをお開きください。簡易生命保険管理業務の受託について、その業務の対価と旧契約に係る事業費との関係ですが、郵政民営化の制度設計上、機構が郵便保険会社と再保険契約及び簡易生命保険管理業務委託契約を締結することにより、すべての保険責任に加え、保険料の収納や保険金の支払いなどの旧契約の管理業務を郵便保険会社に担わせるものとされております。これらの契約により、郵便保険会社は、旧契約を元受契約として引き受けていることと実質的に同様の位置づけとなることから、両契約に必要な経費等につきましては、機構から支払われる再保険料の中で賄うと整理しているところです。

続きまして、6ページをお開きください。旧契約に係る個人情報の承継先及び考え方ですが、実施計画においては、郵政民営化法や「日本郵政公社の業務等の承継に関する基本計画」に従いまして、承継会社等が日本郵政公社から承継する各々の業務その他の機能を適切に実施できるよう、機構及び郵便貯金銀行並びに郵便保険会社に各々必要な個人情報を承継すると考えております。具体的には、2にありますように、機構につきましては、旧契約の管理に関する業務等を適切に実施するために必要な個人情報を承継する、郵便貯金銀行につきましては、預金の受払いなどの業務を適切に実施するために必要な個人情報を承継する、郵便保険会社につきましては、保険募集、引受け審査、保険金等の支払査定などの業務を適切に実施するために必要な個人情報を承継すると考えているところです。

続きまして、郵便保険会社から機構に求める予定の情報でございますが、9ページをお開きください。そこにありますように、民営化後、旧契約者の氏名、住所、保険金額等に変更が生じた場合に、郵便保険会社が限度額管理義務を適切に履行するために、最新の情報を機構に求める場合があると考えているところです。

最後に、11ページをご覧ください。旧契約に係る個人情報の本人の権利利益を保護するための具体的な取扱いについてですが、郵便保険会社では承継する個人情報につきまして、個人情報保護法等に沿った適正な取扱いや安全管理に努めるとともに、旧契約者の方々の権利利益の保護をより確実とする観点から、個人情報の利用について本人への意向確認等を一定の範囲で

行いまして、本人の意向に沿った取扱いをすることとしています。具体的には、3にありますように、例えば、郵便保険会社からの商品・サービスの案内に係るダイレクトメール発送について意向確認を行い、希望されない旧契約者の方に対してはダイレクトメールの発送を行わないこととすることや、旧契約者の各種手続等で訪問する際などに、郵便保険会社の商品・サービスをご案内する場合には、事前に当該旧契約者の方のご意向を確認した上で勧奨を行うことを予定しているという回答をいただきました。

以上、日本郵政からの回答の概要についてご説明させていただきました。

○田中委員長 この点について、何か質疑、ご意見ございましたら。どうですかね、これで何かわかったというか、そういうことだと了解していただけますかね、いろいろご要望を出しておられた方からすると。

○木下事務局長 内容的にご了解されるかどうかについては、関係者にはご意見おありかもしれませんが、クリアにわかるかどうかについては、こういう扱いであるということがはっきりするという効果はあると思います。

○田中委員長 特段のご異議がないようでしたら、次、よろしいでしょうか。

もう1つは、5月1日より21日までホームページにおいて行いました実施計画に対する郵政民営化委員会の調査審議に向けた意見募集に関しまして、意見が寄せられてございますので、ご紹介をお願いします。

○田邊参事官 お手元に資料4として配付されておりますのは、5月1日から21日までの期間に実施しました、実施計画に関する当委員会の調査審議の参考となるべき事項についての意見募集に対して提出していただいたご意見の整理表でございます。いただいたご意見は事前に委員にお届けしておりますので、内容の説明は省略いたしまして、ここでは整理表に基づきまして、提出者とご意見の概要についてご紹介させていただきます。

1の社団法人全国地方銀行協会からは、経営規模の縮小について、公正な競争条件の確保について、地域との共存について、内部管理態勢の検証と新規業務について、郵便局会社のあり方についてを項目とすることをご意見をいただいております。

2の社団法人第二地方銀行協会からは、規模の縮小について、公平な競争条件の確保について、内部管理態勢の整備について、新規業務の取扱いについてを項目とすることをご意見をいただいております。

3の米国生命保険協会ほか4団体からは、実施計画本体の全部開示についてのご意見をいただいております。

4の社団法人日本損害保険代理業協会からは、郵便局株式会社による自動車保険の販売、郵便局株式会社以外への簡易生命保険販売の委託を項目とすることをご意見をいただいております。

5のヤマト運輸株式会社からは、はじめに、実施計画の適否の判断は原点に戻ることが必要、郵政民営化の必要条件が守られているか（その1）、郵政民営化の必要条件が守られているか（その2）、郵政民営化の必要条件が守られているか（その3）、当該実施計画に対する具体的指摘事項、まとめを項目とすることをご意見をいただいております。

6の社団法人全国信用金庫協会からは、基本認識、規模の縮小、公正な競争条件の確保、地域金融の安定を項目とすることをご意見をいただいております。

7の在日米国大使館からは、郵便保険会社と郵便貯金銀行、エクスプレス・サービス事業を項目とすることをご意見をいただいております。

8の全国共済農業協同組合連合会からは、郵便保険会社について、郵便局株式会社について、その他を項目とすることをご意見をいただいております。

9の農林中央金庫からは、規模の縮小について、公正な競争条件の確保についてを項目とすることをご意見をいただいております。

10の全国生命保険労働組合連合会からは、「新規業務」について、「簡保の旧契約に係る利益と個人情報」についてを項目とすることをご意見をいただいております。

11の全国銀行員組合連合会議からは、郵便貯金銀行の新規業務参入についてのご意見をいただいております。

12の社団法人全国信用組合中央協会からは、基本的な考え方、実施計画についてを項目とすることをご意見をいただいております。

なお、注にありますように、以上のほか、中央郵便局の局舎の取扱いについて、社団法人日本建築家協会、DOCOMOMO Japan及び13名の個人からご意見をいただいております。また、郵便業務について、1名の個人から苦情のご意見をいただいております。

以上、簡単でございますが、これでご説明を終わります。

ご審議をよろしく願いいたします。

○田中委員長 我々の委員会に対して、いろいろなレターをいただいておりますけれども、いかがでしょうか。

例えば、暗黙の政府保証というのは何かそれだけでこの民営化の実務を具体的なプロセスで取り仕切るのはいかがでしょうかと、そして政府に対しても政府保証がなくなるということを書いていただきたいと委員会で言い続けてきましたけれども、やはりそのことについてはだんだんウエ

ートが下がってきて、経営規模の縮小という話が前面に出てきているという印象はありますけれども、どうでしょう。

○富山委員 規模といったときに、バランスシートの総量の議論をしているのか、従業員数の議論をしているのか。バランスシートの総量の議論なのかな。

○田中委員長 多分そうでしょうね。

○富山委員 皆、ぼんやりと「規模」と言っているようですが。例えば、バランスシートはそんな大きくならないというか縮小傾向なんだけれども、収益が拡大すること自体は多分、けしからんと言っているわけではないんですよ。

○田中委員長 そうですね。

○富山委員 おかしいですね、議論として。収益を拡大するというシナリオでないと上場できないですものね。

○田中委員長 ここで出ている議論は、この後、実施計画に関する調査審議の中で我々の意見を取りまとめるわけですが、そこと重なってきますので、今、ご紹介いただきました意見募集についてはこういうことで終えまして、次に、実施計画に関して具体的なテーマを挙げて一つ一つ議論したいと思いますのですが、よろしいでしょうか。何かございますか。

○木下事務局長 確認ですけれども、寄せられたご意見については、個々にコメントをまとめられるというよりは、当委員会がまとめる、いわゆる意見書の中で全体対応します、そういう整理であると確認させていただいてよろしゅうございますか。

○田中委員長 そういうことでいいと思います。

○辻山委員 今、ご説明いただいた意見募集の中でも資料4の10番に「簡保の旧契約に係る利益と個人情報」についてとありますが、この間の議論の中で、これはヒアリングの中でもかなり繰り返し出されていたところですが、先ほどの質問事項に対する回答の中では、資料3の3ページの問2で、基本的には公社勘定から生じた損益は新会社に帰属する、したがって、基本的には新会社のほうで承継していくんだけれども、機構をスルーするものとそうでないものがあるということなんですけれども、この（答）1のところ、今までのヒアリングの中でも、もしかするとこの委員会によく出てくるパーセプションギャップがあるかなという印象なんですけれども、そういう決定について余り周知されていなかったのかどうか。

○田中委員長 公社時代の勘定は新会社に帰属するんですが、新会社ができた時に同時に機構もできるんでしょう。

○木下事務局長 機構の発足は10月1日です。

○田中委員長 そうすると、機構と新会社との。公社勘定は受け継がれるというのは、具体的には機構と新会社とによって受け継がれるということですか。

○木下事務局長 ざっくり言いますと、基本的にすべての損益は新会社に受け継がれます。しかしながら、旧契約、簡易保険契約であるとか定額貯金であるとか、こうしたものは返済までに期間がございますので、その間は政府保証を契約者・預金者にお約束しているままとなります。民間会社が政府保証のある勘定を持つことはできませんので、その受け皿として機構が設置される、大まかにいうとこういう議論だったと承知しています。

○田中委員長 誤差、脱漏でどこかに行ってしまうわけではないんですね。

○木下事務局長 はい。

○辻山委員 基本的な理解は、まず機構にすべての勘定が移って、当然、情報もそこに移って、そこから必要なものを新会社が引き出すということではなくて、この3ページを見ると、むしろ逆のように読めるんですけども、ディスカッションの中でその辺が逆のような理解もあるのかなという印象を受けたんです。今回これが周知されると、その点は変わるのかなとも思いますけれども。

○木下事務局長 この回答は委員会の資料でございますので、会議終了後すぐ開示いたしますから、関係者にもすぐお渡ししまして、そういうことであるということをお話しておこうと思います。

○辻山委員 もう閣議決定されているということですか。

○木下事務局長 先ほどの方針は、もう随分前に決定されている話でございます。

○富山委員 勘定の区分管理を徹底するためのピークルですよね。そういう趣旨ですよね。

○木下事務局長 そうです。

○田中委員長 もし、これでも納得いかないというご意見が民間サイドにあった場合には、どうなるんですか。そういう批判的意見を持っています、そういうポジションを維持しますというようなお話が論理的には一応あり得るわけですかね。

○木下事務局長 それは、そういうご意見を皆さんお持ちになるのは当然の権利でございます。ただ、民営化委員会として意見をまとめるスケジュールがございますので、それはそれとして別にあるとお考えいただいたらいかかかと思えます。

○田中委員長 それでは、私どもの意見書を作成するにおいて諸論点あろうかと思っておりますので、この業務等の承継に関する実施計画、どういう論点から。一応、基礎的な考え方、それから実施計画に関する意見というように、あるいはさらに意見を取りまとめるわけですから、調査審

議という全般的な我々の権能と責任の問題と、3つぐらいに分けて議論したらどうかと思うんですが。

まず、この機会ですから、この実施計画に関する基本的な考え方というか、郵政民営化に関しての我々の基本姿勢とでもいうべきものを改めて意見書で述べるのも私どもの役割かと思いますが、この基本的な考え方のところで何か改めて主張すべきこと、お気づきの点がございましたらご意見をお寄せいただければと思います。

私はちょっと気になっているんですが、先ほど富山委員のお話にもありましたように、経営規模の縮小についてのご意見があります。これは確かに、肥大化した郵貯、簡保はあらゆる人があってはならないこととして使っていた話ですから、民間秩序の中に入るとするのは規模が縮小するんでしょうね、そうでなければ不都合が起きます、これはもう一般的にはそのとおりでと思いますが、そのときに、金融2社についていえば民営化された企業ですから、規模縮小というときに、例えば何か彼らの行動を具体的にチェックする、あるいは彼ら自身が自らをチェックする基準が何か要るだろうと思うんですね。

金融情勢一般の中で言うと、例えば貸し出しについていうと、貸出債権の売却市場があれば、一旦、貸し出しを行います。その貸し出し債権を売却した場合にすぐロスが生ずる。十分なりターンがとれないような条件で貸し出しして、その貸出債権の流通市場に持ち出したらロスが生じていますと。それは経営としておかしいではないかという論点もあると思うんです。これから日本の金融全般を考える上で、貸出債権もまたマーク・トゥ・ザ・マーケットで時価評価できるというマーケットづくり。不良債権問題の処理においても、貸出債権の売却という貸出債権に関わる市場があれば、もっと円滑にこの問題を処理できたではないかというのがあって、なぜ我が国ではそれができないのかという議論の中で、貸し出しの相手先のクレジットワージネス、ある種、信用度に見合った十分な金利をとれる契約を行っていない場合には、それが売却市場に出れば額面よりは大幅に低い値段でしか引き取ってもらえないということがあり得るわけで、どうも日本の銀行貸し出しについて言うと、他の先進国に比べて十分な利ざやがとれていないという意見がある。

それは、少なくともこれまでの日本の習慣上は、貸し出しの相手先ごとに金利の差をつけるというのはなかなか馴染まない。ですから、信用度に多少問題があるところと余り問題がないところとの金利差をほとんどつけられないできたという商慣習があって、これが貸出債権の流動化といいますか、市場をつくれなくて来た理由だと一般的には言われていると思います。しかし、それは今の会計原則の時価主義というのが、一般的にはもう入ったと言っているんでし

ようか。

○辻山委員 金銭債権一般についてそうかという、必ずしもそうではない。有価証券と考えるといいと思います。

○田中委員長 有価証券。でも、よく考えてみたらマーク・トゥ・ザ・マーケットというのは、何か特定のところだけで言う話ではなくて、全般について言うべき、会計上はそういうことですよね。実際はそうならないにしても。

○辻山委員 はい。

○田中委員長 もし、そういう習慣がもう少し浸透すれば。例えば、他の民間金融機関がご心配されているように、ゆうちょ銀行が規模に物を言わせてえらくシェアをとりに行く、年間の貸出残高増というのは最近少しプラスにはなってきたというけれども、新規の貸出残高の増加が全国銀行ベースで年間10兆円足らずというときに百数十兆のデポジットを持っているゆうちょ銀行が何らかの形で例えば10兆円増やしたとなると、増分を全部持っていってしまう、そういうリーズニングが民間銀行には多分あって、まさかそうやって出てくるんじゃないでしょうね、そんなことやられたらえらいことになりますと、1つの出口に殺到して踏み倒されるやつが一杯出てくるという議論になるので、それは行政が何かガイドラインでもつくるのかというのが普通考えられることで、少なくともこれまではそういう議論があった。例えば国会の総務委員会で、あるいは他の経済を議論する委員会で、まさかそんなことをゆうちょ銀行がするんじゃないだろうなという類の話が出たときに、いや、行政指導でそういうことはさせませんということ、そういう手法はもうとらないと我々は決めたんだと思うんですね。

そうすると、どうやってそれをチェックできるんですかといったときに、貸出債権も、組成したって論理的にはすぐ売り出しができる。そこでついた時価ですぐロスが出るようなことをゆうちょ銀行の幹部はやっているということならば、それはおかしいだろう、何でそういうことをやるんだと、あるいは経営者に対して株主の立場を毀損することをやっているのではないかという論点がある。要するに、マーケットと民営化企業の内部の論理で処理できる話がありますよね、貸出債権の流通市場が整備されていけば。

我々の意見の中では、上部オーニングというのか、何らかの形の権限を持ったところがガイドラインみたいなもので十重二十重にゆうちょ銀行とかんぽ生命を縛り上げることが望ましいという意見がもしあるとすれば、それはやはり我々の手法ではないんじゃないですか、あるいは民営化を決めた国会のご意思はそういうところにあつたのではないんじゃないですか、これからの日本の経済社会はと。そうすると、マーケットを整備することに対して政府がいろいろ

な支援を行うのは流れだけでも、再び大きな政府にすると行政指導まがいの抗議が起きることは望ましくないですね、それは望んでいませんよね、民営化の本旨に沿えば。

そういうふうに考えれば、民間企業の側から規模拡大の懸念のみならず明確に経営規模を縮小して欲しい、それが流れではないでしょうかというご意見が出たのに対して、基準を内製化させるためにはやはりマーケットが1つ足りないのかもしれない。貸出債権の売却市場、流通市場というもの、そういう市場整備があれば無体な貸し出しなんてするわけがない。というか、無体な貸し出しかどうかについてマーケットが判定するような形になれば、国民は安心して民営化プロセスを見ていける。非常に規模を拡大した民営化推進本部とか、民営化委員会とか、金融庁とか、総務省の人員を異常に多くしなくても、それはできることではないかと思うんだけれども。我々委員会の意見の中に、もう1つのマーケットがあれば基準を内製化できる、そして、ただ単にゆうちょ銀行だけではなく民間金融機関も再び不良債権問題みたいなものを引き起こさないために、そういうクレジットワージネス、貸出資産についても評価する市場づくりは他の民間金融機関にとっても多分プラスである。貸し出しのポートフォリオをいろいろ組み換えることの重要性は、野村さんが指摘されたこともあったと思いますが、そういうマーケットづくりの話を日本政府に投げるというのも手かなと。

ちょっとごたごた言い過ぎたんですが、ご意見があれば聞かせてください。

○辻山委員 日本政府に投げるかなり大きな提案が出てしまったんですけれども。今、会計基準がどういう現状になっているかという2つ問題がありまして、1つは、今、直面しているような問題で、一旦、組織体が別の組織に変わっていくときの処理。もう1つは、会計基準といたった場合には、通常、ゴーイングコンサーンを前提にしているわけですね。そうすると、例えばM&A等の場合の会計処理とは自ずと違ってきている。

ですから今回は、ゴーイングコンサーンの会計処理として位置づけて、そのちょうど切れ目のところという理解でいいのか、それとも1つ別の視点を入れるべきかというのが、今の委員長のご指摘とも関連すると思うんですね。ゴーイングコンサーンの会計処理としては、いわゆる貸出債権というのは3種類に分かれていて、一般債権と、破綻懸念と、いわゆるもう破綻というもの。一般債権については一括して貸し倒れを積むという形で、これは過去のリスク、貸し倒れ比率などで積む。破綻懸念になりますと、個々にいわゆるキャッシュフローを見積もって約定金利でディスカウントして、貸倒れ見積額を計上する。破綻は個々に貸倒れを見積もることですけれども、そういう3種類の区分になっているわけです。

ですから、今の委員長のご指摘は、破綻懸念になるとゴーイングコンサーンでも同じような

視点が入ってきて、貸倒れの問題が出ると思うんですけども、一般債権についてゴーイングコンサーンの会社がそれをやるかといったら、いわゆる時価という発想は必ずしもない。要するにキャッシュフローが入ってくれば、それで損益を確定していく、そういう考え方なんです。しかし、今のようなことだと、いわゆる新会社になるときの承継資産について、一般債権についても、いわゆるM&A的な視点を入れるべきかどうかということになると思うんです。しかし、通常のゴーイングコンサーンベースの会計処理であれば、そのところは炙り出されない可能性があるとも考えられるんです。

○野村委員 私もよくわかっていないところがあるので間違った発言があるかもしれませんが、今、辻山委員がおっしゃったことは、郵政民営化のプロセスの中で、公社が実際に持っている債権をどう評価するかによって、今、委員長がおっしゃった問題点が計算上隠れてしまうのか、炙り出されるのかという手法を選択する余地がまだあるというお話だったと思います。

規模の問題について、大枠を考えれば、私は、委員長がおっしゃったように、政府が無理矢理小さくさせていくとか、そういう指導をしていくというのは、とてもじゃないけれども今の時代には合わないと思います。政府が本来やるべきことは環境をつくることであって、あとはマーケットにさらすという基本方針は私どもの民営化プロセスのベースにあることをまず確認して、その道具立ての中で規模の縮小をどう実現させていくかが基本的な問題だという、ここは委員長のおっしゃるとおりだと思います。

それで、今度はシンジケートローン等の流動化市場、確かに不十分なところがありまして、少なくとも法律的なところからいきますと債権譲渡になりますから、そうしますと債権譲渡の対抗要件の具備の手續等々によってかなりコストがかかるといった問題があったために、そこがちょっと詰まっている部分があるんだと思います。ただ、今、国会上程中ですけども、電子記録債権という債権によってシ・ローンを組むという形になると、流動化について、少なくとも法律上の手續はかなり簡素化されることになって、ニーズがあればの話ですけども、マーケットが醸成される環境づくりに一步踏み出すというところはあるのかなとは思いますが。ですから、そこでもし仮にそうしたマーケットができてきますと、不良債権問題のときも議論されましたマーケットからのプレッシャーを受けずに貸し出しがずるずるになってしまうという問題点については、確かにマーケットをつくることによって1つの可能性といえましょうか、プレッシャーを受ける可能性が出てくるということはおっしゃるとおりだろうと思います。

そこは私も基本的には同意するところなんですけれども、ただそれだけで、例えばゆうちょ銀行の規模をマーケットが縮小させていくという力を持ち得るかと考えたときに、私は他の施

策もあるのかなと思うんです。それはやはりディスクローズではないかと思ひまして、マーケットに規模を評価させる指標を比較的豊富な形で提供することによって、これは他の人達も普通に計算すればできるわけですが、自ら自分達の経営指標をディスクローズしていくことによって適正な経営が行われていますと発表していく。仮に規模が縮小していないとすれば、それはマーケットの評価を受けているがゆえに縮小していないのであって、自分達が人為的に縮小を拒んでいるわけではないということが証明できる、そういうプロセスをマーケットとの間できめ細やかに対話することを促進していくことによって、その中から不要なものは削ぎ落とされて実際に規模が縮小していくのではないかと、そんなふうに思います。

そうすると、また辻山委員のお話に戻るかもしれませんが、さまざまな指標があつて、物の見方によって計算の仕方も違うわけですから、普通であれば会計基準上こういうふうに評価されるべきものも、別の視点から見ればこういう評価もあり得ますといったことが多様に開示されていく、そういう環境は認めてもいいのではないかと思います。

○富山委員 今の議論でいうと、実際に日本の不良債権処理の過程で、破綻ないしは実質破綻の債権は結構、売買が起きたんですね。それは比較的バリエーションが簡単で、要はほとんど土地ですから、土地の良さがわかれば売買できるということで売買が起きたわけですが、再生機構が売買したような中間領域といいますか、破綻懸念から要管理ぐらいのところは実は一番売買が起きにくいところで、そこが一番評価が難しい部分があるのと、それから、実はそういった債権は、基本的に銀行貸付がプロラタとパリパスに日本はなっていないので、その解きほぐしが死ぬほど大変なんです。それでよく売買できなかったというのが多分、現実としてあります。

ただ、一方で、基本的には今、シ・ローン型が増えていきますし、担保のつけ方もパリパス型が増えてきているので、技術的な問題は、さっきの保護制度の問題のようにだんだんハードルが下がってきているんですが、多分、次に出てくる問題はモチベーションの問題、インセンティブの問題だと思ひまして、結局、ゆうちょ銀行の規模に関してこれだけ日本の金融機関がわあわあ言うのは、こういう言い方をすると語弊があるかもしれませんが、ある意味で日本の金融機関が進化、脱皮していない証拠なんです。というのは、基本的には今、先進国でアセットサイズでゲームをやっている銀行なんて、ほとんど存在していないんですね。基本的には資産効率の戦いになっていて、ですから日本の銀行は、皆、異様に規模が大きいんですよ。資産効率の戦いということになると、これは基本的にROAであったりROEであったり、要は、効率の指標で銀行の評価が全部決まるし、銀行の時価総額も決まってしまうんですよ。

したがって手数料指向性が強くなる。要するに、手数料というのはアセットなしで稼げる部分ですから、そちらへ指向していくわけですね。なので、日本の銀行はあんなに大きいのになぜ時価総額が小さいかという、資産の効率性指標においても全く勝負にならないんですよ。例えばシティとか比較した場合にも話にならないんですよ。

では、なぜ未だに資産規模を指向するかというと、恐らくそれは過去からのイナーシャから抜け切れないという問題もあると思いますが、1つは、今度は資本市場におけるマーケットリスクに弱いということで、それこそ三角合併が解禁になると資産効率の悪い銀行は一番狙われるわけですよ、株価が安いからです。だから、本来そういったプレッシャーがかかっている中で彼らはROAとかROEを上げていかなければいけないんですが、そこまでいっているかどうかは、まだちょっとクエスチョンマークである、それが1つ大きな問題です。もう1つは、なぜ資産を積み上げる指向性がすごく強いかというと、有り体に言うと、やはり今、抱えている行員をどうやって食わせるかという指向性のほうが強いんですよ。したがって、抱えている行員を食わそうと思うと、とにかくアセットをやたら積み上げて、薄利でもいいから業務純益を増やすという方向に物すごく指向するんですよ。それは地銀であろうがメガバンクであろうが、この十何年間で痛い目にあった結果としてその本質が本当に変わっているかという、残念ながら変わっていないわけで、それはまさに金融業、木下さんの専門領域になってしまうんですけども、それは金融庁から見たディシプリンかもしれないし、あるいは市場から見たディシプリン、資本市場のディシプリンかもしれないけれども、そこにある種、強い圧力がかかっていかないと、民間銀行側もなかなか行動パターンが変わらないので。

結局、なぜアメリカであれだけローンマーケットが発達するかというと、売るインセンティブがあるんですよ。要は、常にアセットサイズを適正に小さくしていかないと、RとAの関係で言うと比率ですから、Rを生まなくなったAは早く売りたいんですよ。そうすると分母が小さくなって、分子との関係でその指標がよくなるので売りたいという圧力が働くわけで、そうすると、1つの物の考え方としては、例えば、ゆうちょ銀行がどれだけROAとかROEにセンシティブになるんですかという話。もちろん、実はアセットリスクによって求められているROA指標は違ってくるので、例えばこの信用リスクをとっているセグメントにおいて、それはこのぐらいのROAをとらないと駄目でしょう、そういうディシプリンがマーケットからちゃんと働くかどうかで、本当はもっとフェアな議論をするなら、すべての銀行に強くプレッシャーをかけるべきで、そうすると皆、アセットを落とす方向に動くと思うんです。それが私がちょっと思うところです。

○野村委員 私も基本的には同じような感覚を持ってしまして、恐らく金融庁自体は、監督部局でモニタリングと称してそのあたりの指標をずっと出させて、そしてモニターしていて、ROA、ROEで見ながら、あるいは自己資本比率を見ながら、それでいろいろな規模なり何なりを見ているわけですね。そこで、場合によっては早期警戒という形でちょっと危険水域に入りましたといったことを発見するための指標というのは、対金融機関の間では、市場にはさらしていませんけれども、そこで行われている、いわば利用者の代理人としての金融庁が利用者の代表としてそれを代わりに見てあげています、こういうコミュニケーションをしながらマーケットの代わりをしているというか、マーケットを補完しているという関係にあるんだと思います。

そこまでディープでなくてもいいと思うんですけれども、ROAにしてもROEにしてもある程度、自分で計算すればできますが、それを経常的にゆうちょ銀行はディスクローズしていく、開示していくといったことによって、見る人が見れば今のゆうちょ銀行はいびつな状況なのか、それとも適正な均衡を保っているのかといったことがわかるような状態を環境整備として求めていけば、良いような気もするんですけれども。

○田中委員長 ゆうちょ銀行のビジネスモデルにも関わる話なんですけれども、自分が新たなローンを組成しなくてもローンポジションをマーケットで買って、それで他の民間金融機関は、協同組織金融機関も含めて、貸し出しポートフォリオを入れ換えたいと思っていますよね。経済社会の変化に対して脆弱で、非常に特定の業種に、あるいは特定の地域に集中しているということからいうと。そうすると、それをマーケットで買い取っていけばゆうちょ銀行の役割も、例えばビジネスモデルも成り立ちますし、それはこれまでの民間金融機関の効率化、経営改善にもつながる。

増田委員が道州制にどうのご見解かまだ正確に聞いてはおりませんが、今の大きな流れからいくと、自治体のガバナンス・ストラクチャーを再構築するためにも恐らく自治体にさらに力量が必要だということになると、道州制というのは1つの行き方だと思いますが、そうすると協同組織金融機関なども、47都道府県ごとにあったのが、少なくともモニターする仕組みから始まって、あるいは営業基盤から始まって、もう一度考えてみようというところに行く。そうすると、貸出債権についてももう少し柔軟に組み換えが行われないと、とてもじゃないけれども動きがとれないという話になるわけです。

だから、郵政民営化というのは、もちろん郵便局がという話もあったんですが、私の理解では、2005年の郵政選挙であれだけの有権者がこれだけ評価したというのは、小泉さんはそこま

で言わなかったけれども、実はガバナンス・ストラクチャーの改革なんだと。郵便局は1つの切り口であって、我が国でずっと無視してきたガバナンス・ストラクチャーを改革しないと、もうもたないぞと。郵貯改革については伝統的に国会の腰が引けていた、でも、これを提起した、これを提起したということは、他の腰が引けている、でも郵貯、簡保よりはもう少しこなしやすいはずだというテーマも軒並みやってくれるだろうという直感があったから、常日頃、投票所へ行かない人達も投票所へ行ったというのが、あの結果だと私は思っているんです。

そういう意味では、郵政民営化はやはりきっかけで、ガバナンス・ストラクチャーをいろいろやってくれるんだらうというのが、そこまで言うかどうかはともかくとして、私はそう受け取っているんで、他の改革も合わせて行われる中でゆうちょ銀行のビジネスモデルが作り上げられていくというぐらいのことを考えないと、ゼロサムでこっちの融資残高が増えたら俺のところは引込むのかみたいな話で綱引きをやっていたのでは、もうどうにもなりませんよね。そのところを、もちろん我々の委員会にはそんな権能は与えられていないかもしれませんが、この意見書の中で何か方向を示すことも。だって、現実には実施計画があって、それについてバランスシートを圧縮するんでしょというご意見が民間から上がってきたら、正反合ではないけれども、その方向性ぐらいは意見書に出しておかないと有識者を集めたということにはならなくなってしまうのではないかな。

増田委員、ガバナンス・ストラクチャーの問題で、やはり地域社会における主体としていろいろなことが議論されていると思いますが、また、そういう委員会の枢要な役割を果たしておられるので、是非そこを。

○増田委員 郵政の民営化が切り口になって、我が国のさまざまな分野でガバナンス・ストラクチャーを切り換えていくというのは、例えば地方分権なども、私は今、別の委員会でもまさに議論していますけれども。考えてみると、今まで日本では分権といっても行政権の分権だけを議論していました。要は中央省庁をどれだけ縮小して、県庁に権限を移譲するかが中心でした。多分それは、その中で皮層な部分であって、実はこれからやろうとしているのは、立法権を分権するような話です。というのは、具体的には条例制定権をもっと大きくしていくような話になるんですけれども、多分、大きな統治機構全体として、中央だけに政府があったものをもっと地方の政府に移していく、すなわちそこには行政もあるし立法もあるし、それぞれ住民の意識も相当育って、そこで本当に自分達の地方政権をつくり、それから監視をしていって、そして身の回りの豊かさをちゃんと実現できる、多分そういう本当の意味でのガバナンス全体、統治機構全体が中央にある1つの政府だけではなくて、各地域にそれぞれあるというイメージ。

そうすると、例えば都道府県が47に分かれているときに、一方で人口が1,200万人ぐらいいて税がぼんぼん入ってくるような地域と、それから人口が50万人、60万人しかいない、本当に1つの政府として全体のガバナンスを、政治から経済から何から全部を本当にうまく回せるんだらうかという地域もあります。そうすると、多分、道州制とは、ある一定の経済規模がある所にそういう地方政府の存立基盤を本当の意味でつくり上げていくというようなことなのかなと。今までの中央集権的な統治システムというのはもちろん人間がつくり上げたものですが、その中央集権的な統治システムを地方にもう1回つくり直すという人為的な作業であり、多分その一方で、社会全体を分権型の社会に切り換えていく。人々の意識の中から、その上に営まれる政治、経済も全部切り換えていくことが次の作業ではないか。

郵政民営化の問題が、そういう次から次に起こる改革の切り口、先鞭みたいなものだと理解しているんですが、そのときに、やはり必要な要素が経済の面であって、今までよりもっと広い立場で経済の存立基盤を考えていかななくてはいけないのではないかと考えています。この基本的な考え方を述べるところで、そういった少し高い立場の見識というか、哲学を、これだけ大きな改革が広がっていくわけですから、そういう哲学を述べてしかるべきかなと思います。郵政民営化とはまさにガバナンス・ストラクチャーを切り換えていく、そういうことなのではないか。

○富山委員　そういう意味では、上場を指向しているわけですから、この組織自体マーケットガバナンスになっていくわけですよ。だから、究極的なガバナンスというのは、そこで評価されるべきですよ。そういう枠組みには、はまっていったいいわけです。

○田中委員長　そうですね、マーケットにおける投資家目線で見られることを前提としていますから、これから何らかの形で国債保有から貸出債権に内容が部分的に、少しずつ移り始めるときに、貸出債権の質はマーケットがすぐチェックしますよ。当たり前ですよ、自己資本部分をどう評価していいのかということですから、既にゆうちょ銀行はそういう目線で見られることを前提に動いているから。これまで日本の貸出債権というのが、実はどうも十分な利ざやが取れていないのではないかとされているところに横並びで突っ込んでいくと、ゆうちょ銀行にはマーケットで評価されるようなバリューはつかないことになりますよね。

○富山委員　ガバナンスがまさに政治的民主過程から資本的民主過程に移るわけですから、そういう意味でいうと、その目線でちゃんとやってくださいというのは当たり前で、その結果として、Aが大き過ぎればAを縮小してROAの比率を上げていかないと株価がつかないということに本来はなるんですよ、真つ当な議論としては。あるいは、すごく中途半端な株価で時価

総額が出てしまったらもう、すぐに三角合併のターゲットにされてしまうわけで。

○田中委員長 ヒアリングのときに、地域金融機関あるいは協同組織金融機関から、リレーションシップバンキングについて、「我々はそれを重んじていて、我々は価値をつくり上げているんだ」というお話がありました。ただ、やはり貸し出しポートフォリオをもう少し考えないと、うまくやってきたといたって、その地域社会は疲弊していると皆、言っているわけですから。リレーションシップバンキングが成功したかといえば、結果的に地域社会が疲弊していれば、それは成功していないということですからね、他の尺度を当てれば。その金融機関はとりあえずゴーイングコンサーンみたいだけれども地域社会は疲弊しているというのは、何か変ですよ。そこも我々、何とか変えたいというのに、これまで国民の金融資産であったものが民営化する形の中で、何か勝機を見つけてもらえないかと思う面はありますよね。

だから、ゆうちょ銀行のビジネスモデル、我々は別に前からコンサルタントを引き受けているわけではないと言っていますから、我々が何か言うのもおかしいのかな、そんなことを。でも、基本的な見解でそういう類のことを言うのは、別に悪くはないと思うんですけれども。注意喚起というか。

○野村委員 今の委員長のお話を伺っていて、本来はトランザクションバンキングでは出ない収益をリレーションシップバンキングでもし得られる可能性があるとするれば、リレーションシップバンキングに関しては、それなりに意義があると思っています。今、現に行われていることがそれに適っているとは到底思えませんけれども、もしそこに何らかの形でトランザクションバンキングでは見出し得ない収益の可能性を見出した場合に、例えば先ほどの話でいけば、ROAだって上がるという形になるので、それは貸し方の多様化の中で収益の余地がある貸し方はないか模索しているんだろうとは思いますが。もしそこでちゃんとリターンが得られるのであれば、マーケットの評価を得たということにもなるのかなと思います。ですから、爆発的なリターンが出るとは思にくいですが、何かそこに可能性を見ましようという議論だと理解はしています。

ちょっと話を戻しまして、自分にとりましては郵政民営化というだけでも相当大きなテーマなので、私は、それだけでも随分頭がパンパンになっていたんですけれども、今日、郵政民営化を1つのきっかけとした日本社会の有り様という委員長のお話を伺って、なるほどと思ひまして、まさにガバナンス・ストラクチャーの改革という言葉で表現されていることの、いわば最初の突破口になる、そういう民営化のプロセスだとするのであれば、まさにそこはしっかりと、私などが言っても誰も聞いてくれませんが、委員長取りまとめということであれば、日本

社会の将来をきちっと描くことにもなるかと思しますので、是非そこに言及していただきたいと思えます。特に、先ほどから議論に出ておりますところの、マーケットで評価を受けるということであれば、マーケットの整備をもっと国がきちっとすべきだということは、言及したほうが良いと思えます。それがあって初めて、そこからのプレッシャーをより一層強化していくことによって規模の縮小というのは自ずとマーケットによって実現されていくんだという道筋を大所高所から書いていただくのは、私は基本的には賛成ですし、増田委員がおっしゃったように、ある意味では単なる経済の問題ではなくて、日本社会全体のガバナンスというものを、これをきっかけに、例えばストラクチャーを変えていくことによってマーケットプレッシャーを強化していくといったことは提言していただいてもいいのではないかと思いますし、大いに賛成したいと思います。

○増田委員 今のお話は、会社へのコンサルタントではなくて、我々の委員会でないと言えないような、まさに政府に大所高所から意見する話ですね。

○田中委員長 日本郵政が、できるだけ早くマーケットの評価を受けたいと言っておられて、そのマーケットから評価されるためには、やはり貸出債権を。何らかの形で少しずつでも貸出債権をつくり始めた、それはどういうプライシングで、それはどういうリターンがあるのか投資家にわかってもらうためには、やはりもう1つマーケットが要りますよね。整備されたマーケットがあったほうが。

○富山委員 マーケットはたくさんあったほうがいいですよ。

○田中委員長 できるだけ早く上場したいというためには、やはりその評価の仕組みが要りますよね。

○富山委員 モニタリングの指標が増えますから。モニタリングの指標は、あればあるほどいいんです。会計検査でもそうですし。それはたくさんあれば、あるに越したことはない。

○田中委員長 そういうことからいけば、政府も早く上場しろと、早く売り切ってしまうと言っているということだったら、早くそういうモニタリングの市場を、しかもそのモニタリングの市場は、郵政に意味を持つだけではなくて、日本の金融全体に大きな意味を持つはずだと。その中で、ゆうちょ銀行はさらにビジネスチャンスも見出せるかもしれない。

○富山委員 例えば、上場する以上は株主価値を最大化したいわけですよ、政府としては。その指標に立ったときに、ここまで我々が言ってしまうていいかわかりませんが、私自身の個人的な信念というか、ビリーフとしては、どう考えても資産の成長性が株価の源泉になるとは思えないですよ、ゆうちょ銀行の場合には。これはむしろマイナスに作用するんですよ、多

分。もし資産成長を指向するような経営行動をとって上場しようとする、むしろ本件に関してはどう考えても、リスクを拡大するだけで絶対マイナスになる。B/Sの右側でいえば、むしろ自己資本の問題であったり自主規制にどれだけ対応できているかという問題で、左側は、明らかに資産効率なんですよね。それは間違いないと思うので、ある程度そういうことは言ってしまうでもいいのかなという気はちょっとするんですけどね。我々が言うか、誰かに言わせるかはわかりませんが。

それは、実はゆうちょ銀行だけではなくて、こうやって意見を言っている他の金融機関も皆そうなんです。皆、株価を上げなければいけません。日本の金融機関は安過ぎます、どう考えても。だから、それは言ってしまうでもいいような気がするんですけども。

○田中委員長 メガバンクも、借り手の信用度に見合った貸出利率を実現するという方針は立てられるんですけども、すぐ崩れていくんですよ。やはり取られたら取り返さなければとか、そっちのほうにいくんですよ。

○富山委員 本能に理性が負けるんですよ。だけれども、時価総額は上がらないんですよ。

○田中委員長 そこにゆうちょ銀行も参入するのではないかと心配している人もいますよね。

○富山委員 皆、同じDNAを持っているので、本能に負けるのではないかと。それが本当のところですね。

○野村委員 先ほどからお話が出ていますように、自分達がやっているのと同じことをたくさんやるのではないかと、それだけの心配なんです。だから、そこは言っているほうが天に唾を吐いているみたいなのがあるところがある。

○富山委員 皆、違うことをやればいいじゃないかと。

○野村委員 本当はそうなんです。それから、美辞麗句でリレーションシップバンキングと言っている部分がありますけれども、その中に、実質上はきちんと査定しない追い貸しが入り込んでいたりとか、そういうものがあるわけですが、マーケットができてくればそこは化けの皮が剥がれてきますので、本当に残るべきものがあるのかどうかはマーケットによって評価されていくと私も思います。ただ、やはり目線の違いによって可能性を追求できる部分、収益が出てくることはあると思いますし、顧客との距離の近さの違いによって収益が出てくることがあると思いますので、そこはチャレンジしてもらってもいい部分かなとは思っています。でも、やはりマーケットがあればそれだけアセットの効率性が常に評価されますので、それはいいことではないかと思っています。

○辻山委員 規模の縮小という問題だけに限れば、通常で考えるとROAとかROEの問題がありますので、そういう面からすると、Rというものが一定といたしますか、それであれば、EとかAが大きいほうが不利になると思うんですね。そのことは当然承知の上で、こういう要求があるわけですから、むしろもうちょっと違う含意があるのではないかと、そのことに気づかずにこのことを言っているとは私は思えないので、それだけで一刀両断に切れるのかなというのがちょっと心配なところなんです。やはり規模による市場の攪乱というあたり、いろいろなところで、いつも出るシステムリスクとか、そういうことに対する注意を喚起するようなことなのかなと。ROEとかROAの分子になるフロー、要するに企業の価値はフローから決まるというのは当然わかっているわけですから、そういうことを念頭に置いた上で、なおかつ規模の縮小ということを経済界の方が繰り返し質問してくるというのは、やはり当委員会としても、それはRで決まるんだから全く問題ないよと言ってしまっているのかなという心配もちょっとあります。

先ほどからの議論は全く同感ですし、市場で決まるということで、市場が整備されてそこに放り込まれば規模も当然、縮小に向かっていく、あるいは縮小しないとしても、Rが増えればいいわけですがけれども、そう簡単にはいきませんねという話だと思うんです。やはりもうちょっと慎重に、規模を維持していたら大変だよという民間の方のメッセージだと、そういう受け止めをすべきなのかなという感じがします。ですから、市場が整備されていれば恐らく自然に適正な規模に縮小されていくんですけれども、そのときに、余りにも軋みが大きすぎて市場全体が攪乱されるようなことがないようにと、そういう指摘であるように思うんです。

○富山委員 確かに、マーケットの歪みが起きる部分はありますよね。現実に完全効率市場ではないので。それは確かにある。

○野村委員 その問題はまさに私も同感ですがけれども、もう1つ、素朴な議論としては、今までこの人達は違う役割として存在していたんじゃないですかというのがあると思うんですよね。まさに財投のパイプという形で存在していた、だから存在意義があったかもしれないけれども、その役割自体が要らなくなったときに、もう要らないじゃないですかというのが恐らくまず基本にあって、要らなくなったものなら本来やめればいいのに、十分プレーヤーが足りている私達のマーケットに入ってくるのはおかしいのではないかと、そういう非常に素朴な部分があると思うんですよね。だから、そのロジックに対してきちっと答えて差し上げないと、最後までわだかまりが残るような気はしています。

○富山委員 でも逆に、割と大きなものがこちらに入ってくることによって結果的に競争促進

的になるわけで。全体としてはデット性資金への供給が大きくなるわけですね、民間の金融市場に対する。ということは、ほうっておくとますますROAは下がるわけですね。ということは、もし皆がスマートプレーヤーであれば質的転換を促すことになるわけですね。大所高所から見たら、競争政策上、私はいいことだと勝手に思っているんですけども。

○野村委員 競争政策上は大歓迎だと思います。別にプレイヤーを制限する必要は全くないし。

○富山委員 そのときに、結果的にある種のプレドトリープライシングみたいなことが起きて、独占的な変な戦い方をされてしまうのは問題なんでしょうけれども、あくまでも対等な、フェアなゲームがされている限りはいいと思うんですね。

○田中委員長 ただ、今回は略奪的価格づけみたいなことをやってきたら、すぐにマーケットが、おまえ、こんなことやったんじゃ上場なんかできないぞ、もう価値がなくなっちゃうぞという判定機能はすぐ要りますよね。もしそういう可能性がゼロではないと考えれば。

○富山委員 それは、市場なり公取委なり金融庁なりが、ちゃんとモニタリングするとか。

○田中委員長 まあ、金融庁はそうですね。

○野村委員 公取委がもうちょっと、かもしれないですね。

○田中委員長 では、その辺をちょっと工夫する。基本的な考え方のところは。しかし、これは文字にするのは結構難しいな。

実施計画についてはどうですか、意見として一言言っておいたほうがいいという項目も幾つかあるかと思いますが。

辻山委員、先ほどM&Aに絡んで、一旦、公社を閉じて新会社が発足するところ、この境目のところで、日本郵政に対して、会計上ここは一層注意して取り組んでくださいという留意事項、喚起みたいなものはありますか。

○辻山委員 普通に考えれば、閉鎖決算、会計処理を堅実にやってくださいということに尽きると思うんですけども、そのときに見方が結構難しいと思うんですね。先ほどのように旧公社と新しい承継会社を連続上で見るのか、かなり違う事業体と見るのかによって、会計処理のあり方もかなり変わってくると思うんですね。よく減損会計の話が出ますけれども、あれはビッグバス問題とも関係してしまっていて、先ほど来、出ているROEとかROAとも関係する問題ですけども、新しい経営陣にとって。

○田中委員長 「ビッグバス」ですか。

○辻山委員 「ビッグバス」、お風呂ですね。全部洗い流してしまうということです。要するに、資産を落とせば落とすほど次はRが上がってくる、ROAもROEも上がる。ですからど

こまで、新しい会社が引き継いで責任を持たなければならないか。そこで余りにも落とし過ぎるとむしろ身軽になりすぎてしまって、そこにはなかなか難しい問題が実はあると思うんですね。その点で、やはり責任が明確になるような資産の承継が必要なのかと思います。本当に簡単に言ってしまえば、厳正な会計処理に尽きるんですけども、何が厳正か、こういう不連続のときには意外と哲学の問題が出てくるんですね。全部洗い流してしまえば、つまり資産も全部ゼロ勘定にしてしまえば、分母はもう全く身軽になって、その後のROEもROAも物すごく高く計算されることになるということもできるんですね。

○田中委員長 それは、古い事業体の負の遺産を全部ここで落としてしまいます、ピカピカになって私達は出発します、そういう処理もあると。

○辻山委員 アメリカでよく、M&AというかMBA的な手法ですけども。日本はそういうことをやらないで、減損会計に抵抗するというか、減損を小さくしたいということですが、アメリカの場合は経営者の交代時に簿価をバンと底辺まで落としてしまおうとするので、落とさせない会計として減損会計が入ってきたんですね。逆に日本は高すぎる簿価を落とさせる会計として入ってきたわけですけども、カルチャーがかなり違う。

○田中委員長 日本の場合、減損会計というのは一つ一つの対応関係をちゃんとしてくださいと。エイヤッ、バサッではなくて、これはこうですよ、これはこうですよと1対1にできるだけ対応させて連続性を持たせるという指標だったということですか。

○辻山委員 日本の場合もアメリカの場合も、いわゆる将来のキャッシュフローでどこまでカバーできるのか、カバーできないところまでは落としましょうということですね。ですから、そこで不連続というか、アメリカが必ずしもそうかわかりませんが、経営者の交代があってしがらみがない場合には、責任を持てるところまで落としておく。これからの自分の投資に責任を持てるところだけを簿価として残そうとする。過去の人が残したマイナスは切ってしまう。

○田中委員長 それは固まりとしての経営機能について、もう評価してしまうわけですね。

○辻山委員 そうです。

○田中委員長 全然キャッシュフローを生んでいないんだから、もう価値がないんだ、あるいは物すごく小さいんだという前提から始まる。

○辻山委員 そうです。日本もそうなんですけれども、過去の人に不名誉なことをなかなかしないので、日本の場合は経営者が連続していますから、そういうことが起こらない。

○田中委員長 郵政事業庁以来、そこは駄目だったことにして。

○辻山委員　そういう意味では、負の遺産はきちっと切って新しく再出発という位置づけなのかなという感じがします。将来に向かってきちっと責任を持たせた上で再出発するということなのかなと。

○野村委員　M&Aの普通の感覚でいけば、日本の場合、両当事者がとりあえず友好的という形になっているので、それで両方とも顔が立つような形でデューディリジェンスをやってもそれぞれがちゃんと握れるところでやっていくという形になるんだと思います。しかし、敵対的な買収等になりますと、当然、買う側は前の人への配慮は全くありませんので、そうすると、自分にとっていいような形の会計処理を指向することになりますし、また、MBOみたいに現経営者自身が買収者の側に回ったりしますと、利益相反の関係から逆に自分に有利な形にしてしまいますので、そうすると安くなってしまう。そのような状況があると思うんですね。

今の郵政民営化というのは、カウンターパーティがないけれどもリセットするという妙なシチュエーションの下で行われているので、まさに辻山委員がおっしゃるように、相手方の意向を全く汲まなければ、それこそ落とすだけ落としてしまえばいいという話にもなってきます。

○辻山委員　相手方は国民になると思うんですよ。これまで実はほとんど議論されていなかったんですけども、民営化というのはすべてこの問題を持っていて、この問題が議論されていないのが意外だと私など思っていたんですけども。国民ということと、もう1つは、やはり将来がありますから、将来に向かってどこまで資産を承継するのか、その辺の視点できちっとした処理をしたほうがいいのではないかと。過去の民営化の議論は意外とその点、対国民に対して新経営陣がどこまで責任を、つまり資産を簿価として引き継ぐのかという議論が余りないんですね。

○富山委員　例の退職金の問題等は、そういう観点でちゃんと計上すべし、としたわけでしょう。その辺の議論は委員会では言い続けてきた部分があるので、むしろ前にこの議論をしたときは、ぎりぎりまで生田さんがやられて一応経営陣はフル交代という、ややM&Aに近いモードだったんですよ。今は西川さんがずっとやることでモデルがちょっと変わってしまっているんで、そこで何か変わってくる部分があるのかなというところですけども。

○辻山委員　当委員会は、その点はかなり配慮されていると思いますけれども。

○田中委員長　辻山委員が言われたポイントは、国鉄の民営化の時に、国鉄の債務残高が大きかったわけですね。そのときに、誰かが少し債務を軽くしてあげなければということで、郵貯特別会計からギフトで1兆円あげたんですよ。その意味は、国鉄は昔、財投から借りた高い金利のものがあって、その後、金融情勢からいってマーケットレートが下がった、だから、か

つてのものを早期償還してマーケットから借りれば、もっと金利が低減できたんだけど、仕切りがあつてずっと高い金利で借り続けると、それで、それは郵貯特別会計の入りに入っていたわけですね。それは郵政族の人は皆、知っていたから、瀕死の国鉄からマーケットレートを超える高い金利を取り続けたなど、気の毒なことをしたから民営化に当たって1兆円ぐらいあげようと。話し合いで、1兆円ぐらい面倒見ろよと言われて、そうかと決まって出したんですよね。

本来は、辻山委員の言われる国民の視点から見たら、それは一体何だったんだと。これまでの会計処理と、新たに発足する会社、あるいは債務を国民の視点に立ってどう評価するか、いろいろな部族間のディールで1兆円で堪忍してというか、これでなかったことにするみたいな解散というか、新生に当たって、どうもそういういろいろなディールは、余りちゃんとした解説はなかったんですけどね。でも、実際はやっていたんですよね。今回、そういうディールは何かあるんですかね。今、辻山委員が言われたのは、この民営化に当たって、国民の視点に立ったときに何か不明瞭な話があつてはいけませんねということですよ。

○辻山委員 やはり民営化後の会社の存続は国民経済的にも大きな問題ですから、そこはきちっと。もう1つ、余り負の遺産を背負わせて、後は勝手に自助努力、市場でやりなさいということにもならないと思うんですね。その視点は、逆に言えば国民の視点にも適っていると思います。ですから、大きな意味では、国民の視点で厳正な処理がなされるべきだということに尽きるかと思えます。

○富山委員 巨大な資産を持っていくという感じではないですよ。郵貯、簡保などは別として、土地を物すごく持っているとか。持っているといっても、多分それが主要な資産ではないですよ、ほとんどの場合。むしろ项目的には、この前に議論したように、結果的に処理した退職金債務が一番馬鹿でかい固まりだったはずなんです。会計的に論争があるとすれば、むしろ何を承継するかしないかという問題でストレートに行ってしまうと、それこそ郵便局会社の問題も含めて、営業的資産の潜在的債務性のほうが場合によっては大きいんですよ。例えば、実際に4社別の営業はやったことがないわけで、したがって、その部分の潜在的暖簾の価値がマイナスの可能性も当然あるわけですよ。そのために基金というのがあるんでしょうけれども、今、先生が言われた今後のリスクということを考えると、ある意味ではそちらのほうが。

○田中委員長 それは、自己資本が4社の間で適正に配分されているんでしょうかということですか。

○富山委員 会計的なストレートの問題としてはそういう問題ですし、あとは、それこそ国会

の議論との絡みで言うと、そういった事業面でどれだけ経営の自由度があるんですかということも、多分関連してくると思います。いろいろなことでがんじがらめになればなるほど経営の自由度がなくなるわけですから。例えば暖簾上の価値としては、それが実際に会計上、計上されているかどうかは別として、経営上の自由度が小さければ普通は下がっていくわけですよ。ですからマイナスの度合いが大きくなる可能性があるわけです。ですから、ちょっとこれは独特の問題で、普通の民間のM&A等では存在し得ない問題なので。例えば親会社であるところの日本郵政自身が上場しようということになると、それは普通、マーケットでは大変なディスカウントになりますよね。それは絶対リスク注記になりますから。その辺の問題は、なかなか数字的には。

○辻山委員 結構複雑な問題というか、哲学の問題を抜きにしてはちょっと。

○田中委員長 哲学というと、もうちょっと説明していただけますか。どういう哲学と。

○辻山委員 一番大きいのは退職給付。潜在的な債務であるとか、あるいは潜在的な資産の目減りというのきちっと評価しないと。目に見えているものの評価だけでは、その辺はどうなっているのかなというのがちょっとわかりませんが。逆に言うと、通常のM&Aの視点が重要だと思うんですね。通常、M&Aが行われる場合には、潜在的なリスクを全部洗い出して、そこで価値が決まりますから、逆に言うと、それで承継させるという考え方もあるわけですね、将来に向かって。

○野村委員 その計算のベースになっているデューディリジェンスが十分ではないという問題があるんですよね。潜在としてですから、洗い出せるのか。

○田中委員長 そうすると、この委員会で、もうちょっとそこのデータをちゃんと揃えてとか、いろいろなドキュメントもお願いして揃えれば、博士論文が幾つも出てくるくらいの材料を提供できるわけですか。この委員会がその気になれば。

○富山委員 結構難しいですね。

○田中委員長 いや、それは別に学术界のためだけではなくて、国民がこういうテーマを考える上で、おおよそなして欲しいという。

○辻山委員 ただ、今はもう時期も限られていますし、余り負担をかけるのは問題ですけども、やはり将来的な組織の維持とか、そういうものはやはり慎重に考えておくべきかなという感じはします。

○田中委員長 潜在的なリスクは、退職給与引当金がどういう計算というか、何に対応したものになっているのか、判断根拠がちょっとはつきりしませんねということと、暖簾代は。

○富山委員 その辺はちゃんと見ないとわかりませんが、普通に考えると、例えば銀行のディスクロージャーであったり、あるいは有価証券報告書というんですか、株主に開示するときにリスク要因を書くわけです。例えばN T T ドコモだったら、親会社と潜在的な競合関係があるから親会社のせいで子会社の行動が歪められるかもしれませんとはっきり書いてあるわけですよ、N T T ドコモの財務書類には。あれは会計上、書かなければいけないんですよ、開示上はそういう要素を。例えば有証（有価証券報告書）は発行するんですか。そこにそういうリスク要因がちゃんと書かれていけばいいんだと思いますけれども。それで、世の中に対して、あるいはマーケット関係者に対してちゃんと開示されていけばいいんだと思います。

○田中委員長 上場的时候には、それは当然、東証から始まって皆がチェックするわけでしょう。

○富山委員 でも、それは本来、前倒しでそういうレベルのディスクロージャーを要求するのが筋なんでしょうね。その水準を高めてというか。

○辻山委員 その辺は、恐らく既にやられていると思うんですよ。

○木下事務局長 会計上の処理につきましては、評価委員会が別途、早目に設置されおりました、そこで評価の基準を立てていらっしゃいます。基本的には時価で洗い直すということでありますので、その中で整理資源につきましても、これは公社の方からご説明がありましたけれども、引当金処理をいたします。ただ、基礎となる数字が固まるのが、どうしてもKKRの作業を受けないといけないので、閉鎖決算段階で初めて処理できるということになっています。これが1つ目でございます。

もう1つ、暖簾の問題は、これは私の整理なのですけれども、分社化に伴って不確定要素が出ますので、ディスカウント要因になりますというのが1つございますが、もう1つ、業務の自由度が上がることによるプラス要因がございます。そのプラス要因が何かというのは、実はこの委員会にかかっているという構造になっているかと思えます。

○辻山委員 そういう作業が粛々と厳正に行われれば、それはそれでいいと思うんですけども、本当に重要なのは、資産評価といっても単なる有形財ではなくて、こういう局面では無形のいろいろな問題が入ってきますから。

○田中委員長 なるほど。

○野村委員 先ほど辻山委員がおっしゃった、国民の立場に立って合理的に説明可能な会計処理が行われているか、私達は関心を持っていますということは、是非、出していただいたほうがいいのではないかと思いますね。

○田中委員長 そうですね。増田委員、郵便局会社の話は、地域におけるサービス実施体としてどういうことが期待できるのかというのは、抽象的にはいろいろあると思うんですけども、今度の実施計画に関わるところでいうと、何か追加的に注文をつけたりするところはあるでしょうか。

○増田委員 ネットワークの水準維持はうたわれているわけですけども、気になるのは、やはり郵便局会社で非常に小規模なもの、3人局がまだかなり数があって、そこでコンプライアンスがどういうふうに維持、確保できるのか。そういうコンプライアンスの問題が気になります。

さまざまな新しい業務をできるだけ発掘して、ネットワークを維持するための努力をしなければいけないので、そのあたりでしょうかね、郵便局について言いますと。新しい仕事の新規開拓をどうするのか、郵便局会社はそのあたりを強く求められるのではないのでしょうか。それと同時に、コンプライアンスをどういうふうに確立させるかという点が大きなポイントですよ。そのあたりは会社に注文をつけておく必要があるかと思います。

○田中委員長 今、増田委員の言われたことで、我々の任期が終わるときに総合的な見直しというか、レビューをするんですけども、ちょっと気になっているのは、地域社会の中で、市町村の教育委員会が決めている小・中学校の統廃合というのは相当のスピードで進んでいますよね。そうすると、そのコミュニティから小学校も中学校もなくなって遠くへ通わせる。そのためのいろいろな支援はあるようですが、結果としては、いろいろなデータがありますけれども、友達が増えたとか刺激があつていいとか、もちろん市町村にとっては経費の削減にもつながっている。だから、こここのところコミュニティから小学校や中学校が消えている所は多いんですね。郵便局は特定の所が廃局になったっていいのかもしれませんが水準維持です。市町村長が自分の施設は効率的に使わざるを得ないと思ってやっておられる。そのところがちょっと、自治体の地図からいくとちょっとアンバランスですよ。

○増田委員 多分、郵便局の果たしている機能にしたがって、これまではどうしても郵便の世界の中だけでやっていて、自治体との間で拠点としての機能を十分活用するという観点を今まで持ち得ていませんでした。今、お話しになったような局面での、教育分野での動きとか、それから地域のサービス拠点としてのネットワークを持っていることについての意義とか、全体を見渡して、しかも人口減少下でもある中で、逆にネットワークをどういうふうに効率化してそこを維持していくのか、あるいはもっと強化していくのかという視点を双方で持たないといけないなと思います。

一方で、何度も見てきたように、JAなどは統合が自由にできますから、手かせ足かせが特
にありませんからね。だからさっさと引き揚げているところがある。我々の委員会が民営化会
社だけに言うだけでは、確におっしゃるとおり、一面的なものなので、やはりトータルとし
て考えるような促し方。総務省にそういうことを言って、総務省から自治体サイドに指導する
という時代ではもうないんですけれども、それはもうそれぞれの自治体が考える話なんだけ
ども、何かそういうことを強くアナウンスすることは大事だと思います。

○富山委員 コラボレーションのモデル地域とかは、今のところないんですか。その辺をうまく
共有しているとか。

○増田委員 大分動いてきています、そういう意味では。ただ、今ここがそのモデル地域とい
うことより、むしろ10月からさらに自由度が高まって、多分、郵便局別の収益などがそれぞれ
明らかになると、皆、その方向を指向していくだろうと思うんですよね。これから優良なモデ
ルができ上がってくる。

○田中委員長 論点としては、先ほど増田委員が言われたように、小さな局におけるコンプラ
イアンスはできるんですかという、これは非常に重要なテーマですよね。この委員会で真っ当
に取り上げて議論している。ただ、もうちょっと言うと、地域社会全体の地図の中で何をネッ
トワークとして維持するのかもうちょっと広く議論してもらわないと。郵便局ネットワークと
いっている話もぎりぎり詰めていくと、我々の調査審議が3年終わって書くときに、そのと
ころは何か新しい論点というか、あるいは問題提起が要るような気がしますね。

○増田委員 郵便局という世界の中での一人相撲は、もう限界ですね。

○田中委員長 そうですね。

○野村委員 今、委員長がおっしゃったように、アウトプットで見て数がどうのこうのとい
よりは、アウトカムでその水準が満足できるものとして維持されているかはすごく大事な視点
だと思います。ただ、その指標のとり方が人によって違うわけですね。隣に郵便局があつてと
ても便利だった人という人はやはりいるわけです。銀行の支店もそうだと思いますけれども、
銀行の支店が少なくなったことで不便だと言う人もいれば、むしろ1つの大きな所で総合的な
サービスが充実して、いろいろな業務をやってもらえるようになって便利になったと言う人も
いるわけで、その評価は分かれるところだと思います。だから、何をもってネットワークの水
準維持だと考えるかを検討していく必要があるのかなと思います。

○田中委員長 数年前は庭先漁港というのもありました。俺の庭先、ここに漁港をつくれとい
って、日本列島あちこちでコンクリートで庭先漁港をつくってしまった。今は単なるコンクリ

一トの固まりになってしまいましたけれども。やはり、いろいろな時期にいろいろなことがあって、その意思決定が時間を通じて合理的だったと言えないこともあるんですよ。それはこの郵便局の配置には、残念ながらそういうことはあると考えたほうがいいので、郵便局会社というか、日本郵政が株式上場しようというときに、あるいは民営化の成否というのは、12万人と一番多くの人を抱える郵便局会社がどうやって経営を成り立たせるのかを考えれば、もちろんネットワークの水準維持というのは政府がコミットしたことですから守らねばなりません、どういう形でネットワークを充実させるかは、経営サイドにもう少し自由度がないとうまくいかないのではないかと、という論点は、郵政民営化を成功させられるかどうかにおいて、やはりそれは今後は考えざるを得ないのではないかと思うのですけれども。これは国会でも今後、議論される話ですから、我々だけが突出できる話でもないんですが。

○増田委員 質の面、恐らく内容を問われることになっていくだろう。しかし、やはり一番わかりやすい指標というのは数であり、例えば毎年100減っているとか。それは、一方で、今回、政治が国民に約束したところでしょうから難しいところですけどね。数と同時に質的な面で評価できる指標という、やはり多少の時間が必要でしょうね。

○田中委員長 国民にとっての利便の向上は明確に言っていますけれども、法律には「あまねく全国において」と、「あまねく全国に」というのは、これはそうですね。ただ、郵便局そのものは、民営化の前から少しずつ減ってきているんですよ。

○増田委員 多分、仕事がなくなって、地域でもこれはしようがないなという限界点を越えたところですね。

○田中委員長 やはり減ってはいるんですよ、それまでも。トレンドとしては。

○増田委員 100ぐらいずつ減っています。

○田中委員長 これまでは3事業のためにと言っていたのを、国民の利便という形で言っていますから、その範囲かなという気はするんですけども。

○野村委員 私は、郵便局というものの定義の問題のような気がします。固定観念でイメージされているものを郵便局と言え、局舎があるものがそうですけれども、海外等では、本当にこれが郵便局と言えるのかというような、スーパーの片隅にそのときだけ郵便局員の服を来て座るような感じのものも郵便局と呼んでいますし、もちろん看板も出ているわけですよ。移動する郵便局もありますし。ですから、郵便局というものをどう定義していくのかによって随分変わってくるのかなという気もします。

○富山委員 実質論としては、郵便局機能の水準が維持されていけばいいわけですよ。建物

が維持されていることが大事ではなくて、というのが真っ当な議論なんでしょうけれども。

○野村委員 ただ、もうちょっと大胆に、ここに余りこだわり過ぎると全体の民営化がうまくいかないというメッセージをもうちょっと強く送る必要があるのであれば、そこは私も同意しないわけではありません。

○辻山委員 他方では市場の視点ということが繰り返し言われていますが、これも郵便局の機能だと捉えないといけないのかなと。

○田中委員長 機能維持にはいろいろな方法があるという前提を認めないと、経営という視点に立つと難しいですよ。

○増田委員 先日、郵便局を見に行ったときは、岐阜ですけれども、JAの中にありましたね。職員が兼務しているんですけれども。そのあたりの問題はフレキシブルに。

○富山委員 そうでしょうね、そこを柔らかくしないと、今の形にこだわってしまうといろいろな動きがきつくなってしまいますよね。

○野村委員 全然関係がない話ですけれども、昔、銀行の支店の改革がかなり問題になって、経営戦略上も、古くさいタイプの支店ではなくてということで、コーヒーショップと一緒にしたりというのがありましたね。コーヒーショップと一緒にしたときに、1つの建物の半分がコーヒーショップで半分が銀行というものはすぐ潰れるらしくて、やはり融合していかないと全く意味がない。ですから、投資信託を検討している人に、お時間がかかりそうですからコーヒーなどいかがですかと、同時にサービスを提供していかないと、建物の中にただ2つのものを置くということではないということなんですね。そういう意味では、むしろ担い手の部分も融合させていくことによって、かえって機能がよくなることもあると思うんです。だから、単に委託してどこかに場所を借りてとかいうだけではなくて、経営戦略的には、もっとそこでいろいろな人達のいろいろなビジネスと融合していく、それをもって郵便局と呼ぶんだという時代が来て、もっと戦略的になるのではないかという感じがします。

○田中委員長 そうすると決め手は、国民にとって利便の向上が起きたということがあれば、いろいろ機能の組み換えをしながら役割を果たしてもらえれば評価するということですから、今、言われたようなそういうところでの何か成功事例が要りますね、

○増田委員 ここでも、やはり国民の視点というのが必要ですね。

○田中委員長 国民の視点は要りますよね。

○富山委員 利用者は国民ですからね。

○増田委員 確かにそうですね。銀行だって、別に銀行に来る人が皆、喫茶店でお茶を飲み

たいと思っているわけではなくて、待ち時間が一杯あって、たまたま週刊誌を読むよりはコーヒを飲みたいという人がそういうものを利用するわけだから、うまく融合しないと駄目ですよ。

○田中委員長 それから野村委員、承継会社間の委託契約がいろいろな形で出てきますね。これについて、チェックというと少し偉そうに過ぎるんだけど、ただ、こういう原則だけは大丈夫でしょうねというポイントが何か要りますね。これはどういうふうに意見に反映すればいいですかね。

○野村委員 かなり難しいと思うんですけども、一般的にはアームズ・レングス・ルールといったもので見ていくわけですね。その契約自体、他の取引先との間と同じ条件が整っているかどうか。親子以外の業者との同種の取引と比較した場合、著しく違う条件が存在しないかとか、あるいは利益の観点から考えると、当然、原価に利益を上乗せして取引するわけですから、原価割れするような契約は存在しないだろうかとか、そういったことでチェックをしていく。それらのチェックの手法を全部アームズ・レングス・ルールといっている場合もありますが、そのあたりをもうちょっと詳細に、何をもってアームズ・レングス・ルールというのか詰めていただいたほうがいいと思うんですね。単に契約を締結するとき、両当事者で別の代表者が話し合ったからいいでしょうという話ではなくて、むしろそれぞれの契約の中身に秘められている通例的でない取引を洗い出していく、そういうことをどうやって担保していくのか検討していただく必要があるのかなとは思っています。

例えば、そこで利益の付け替えが行われているということ进行分析したりとか、あるいは循環取引みたいなことが起こってしまう可能性もあるんですね。これは粉飾の最たるものですが、どんどん取引が行われているように皆が思うし、一つ一つ利益は上がっていくんですが、実は最後には一番最初にループしていて、そこで誰かが損をとっている。仕掛けている人はわかっているんですが途中の人達はわからずに、実際にこの契約がうまくいった、利益が上がったと思ってやっているわけです。しかし、全体としては単なる粉飾だったりする場合は、同族的な形態の場合には起こりがちで、いわゆる持株会社間でも起こりがちだと言われているので、そういうことをもうちょっと多角的にチェックできるような態勢なり手法を明示していただく。どうやってその部分の適正化を自分達が判断していくのか、ちょっと戻すような形で恐縮ですが、私自身としては、そういった幾つかの分析手法を使ってもらったらいかなと思っています。

○田中委員長 郵便事業会社について、私がちょっと気になるのは、海外のエクспレスメー

ルサービスについて意見が出ているのは、何か公平な競争条件という話なんですけど、経済実態でいうと、例えば、宅配便の業者の人達、それからコンビニエンスストアを経営している人達、もう地域の中で稠密なネットワークをつくって、例えば給食サービス等も特定のところであれば、ロジスティックスがコンビニに弁当を納めて、それを広げて自治体と一緒にあって独居老人に弁当を配るとか、そういうことをいろいろ工夫し始めていますよね。だから、コンビニと宅配便業者とが組んだ場合に、郵便事業会社がもたもたしていると、何というかも塗り替えられてしまう。物すごい勢いで進んでいるような気がしますので、ひょっとして民営化が遅過ぎたという結論が出るとすると、郵便事業会社が日本の民間事業者の工夫に完全に出遅れて、皆が郵便局は重要だと言っていたけれども、実はサービスの評価において他の民間事業会社の方がもっと優れたサービスを提供し始めていて、もう時代後れのネットワークでしかなかった、あとは親書が送ればいいという状態にまでしてくれとか、あるいはそれにコストがかかり過ぎるようだったら、それも誰かに委託するほうが国民経済的に利益になるといったことになる。非常に厳しく言うと、そういう可能性はゼロではないと私は思っているんですが、ここはどうですかね、郵便事業会社に頑張ってもらわなければいけないんですが、この計画のところだけで大丈夫だと読み取れますかね。

例えば、DMを都市区域において稠密にかつ的確に打つための情報武装はできていないというのが一般的な評価だと思います。DMは相当、売り上げ増に寄与すると思うんですが、DMが着実に打てるための設備投資というか、そういう体制構築が要ると思うんですが、そういう勝負に具体的にどういう形で入っていくのかを聞きたいような気はしているんです。でも、今の段階でそこまで言うのは言い過ぎですかね。

○増田委員 確かに郵便事業会社というのは、そういう意味で心配の種は尽きませんよね。今、委員長がおっしゃった配食サービスですが、地方都市では配食サービスの重要性は非常に高いですからね。確かに今、そういう関係のものをいろいろやっているんです。郵便事業会社がそういう人的な面での対応を新しく仕組んでいくと、自治体との緊密な連携という意味ではとても有効ですね。

確かに今、コンビニに来る、ああいうような弁当で、とりあえず配食をやろうとする例もありますけれども、もっと郵便事業会社のほうでそういう面を地域のニーズを見ながら積極的に発掘してもまだ遅くはない、そういう分野です。そういう努力を、奮起を促すようなメッセージは、やはり入れたほうがいい。

○野村委員 郵便事業会社の付加的なサービスといいますか、付加価値をつけることには、ま

だ十分余地がある気がして、有料化できるアイデアをどんどん考えていけばできるような気もしているんですね。例えば、前に申し上げたかもしれませんが、郵便を届けるだけではなくて読んで欲しい、例えば、親は目が見えにくくなっているので読み聞かせて欲しいというのであれば、読み聞かせるというサービスを提供すれば、それだけ心のこもった届け方というのもあるかもしれませんし。

○田中委員長 それは息子が追加的に料金払っていけばですね。

○野村委員 もちろん、追加的に払わなければいけないですが。いろいろな付加的なサービス、今、やっている見回りもサービスでやっていますけれども、有料化して、定期的に回ってもらって親がちゃんと健康でいるかどうか見てもらおうというのもビジネスとして展開していけば、まだまだできることがあると思います。あるいは今、プロクシーファイトというのが盛んに行われていますけれども、委任状を取りに行くとか。非常に高額なフィーが取れそうなビジネスも最近ではありますから。最後のデリバリーの部分にそういういろいろな付加価値をたくさんつけていけばビジネスとして成り立つのかなと思います。私は全然経営感覚がなく単なる思いつきですが、抽象的にいえば、郵便事業にはもうちょっと付加的サービスの余地があるのではないかと思います。

○増田委員 今の話は、新たに大々的な設備投資が必要になるといった分野ではないですからね。あとはきめ細かさ。実は郵便局でひまわりサービスは余り行われていないんですよ。ニーズがないといってすぐにやめてしまったりとか、真剣に、積極的にやっていないんですね。それをもちろんビジネスとしつつ、フェイス・トゥ・フェイスの人的関係をうまく活かすようにしないと。民間サイドは民間サイドでそういったことを新たに真剣に始めていますから。

○富山委員 物流業全体でいうと、再生機構も幾つか物流会社を持っていた。くつついてきてしまったと言ったほうがいいのかもしいかなんですけども。最近、トラック積載率というのは非常に低くて、むしろ下がっているんですよ。産業全体でいうと今は多分、5割を割っているのではないですかね。要するに、実態として、排ガスをばらまきながら一杯トラックが走っていても、半分以上空気を運んでいるわけです。ユーザー側の要求としてはジャスト・オン・タイム物流になってきて、物すごくきめ細かなサービスを要求されているんですが、実際に物を運ぶことに関しては、結局、最後は物理的に運ばなければいけないので、ついていけないのが実情で、結果的にはむしろジャスト・オン・タイム的な物流要求が増せば増すほど空気を運ぶことになるんですよ。要するに、これ1本でも持って行ってくださいということになるので。そういった意味でいうと、お客様から見えているヤマトのサービス、佐川のサービスはす

ばらしいというのがある一方で、供給側から見たときに、実はそんなに効率のいい産業ではないんですよ。

我々が持っていたのは、九州で多分何番目かに大きい物流、産交運輸というのを持っていたんですけども、これはある意味で当たり前なんですけれども、動脈物流と静脈物流には実は物すごい不均衡があって、要するに、片便はほとんど空っぽなんですよ。これは皆わかっているんですけども、この問題は実は全然解消されていない。ということは、実はそこにマージンが一杯、コストサイドにもあるんですよ、日本の物流産業全体で見ると。

そういった意味合いでいうと、郵便事業も物流会社として見た場合には同じ問題を抱えていると私は想像するんですが、そこは多分まだまだエンドゲームのステージにはなっていないで、そういった問題を解決するためには、もちろんITの問題もあるし、いろいろな問題があるんですけども、そこは工夫の余地があると思います。その工夫ができるか、できないかというのは、1つは、そういう工夫をするインセンティブが組織に働くかという問題と、工夫をさせるだけの経営人材がいるんですかという問題と、それから、工夫をするためには現実に従来のやり方を改革していかなければいけないということ。確かに現状の郵便事業は、私も見せてもらいましたけれども、非常に改善的な、限界的な努力は生田さんと一緒に一生懸命やっているんですよ。ただ、改善的な次元を超えて改革的努力をしなければいけない部分があると思うんですよ。例えば物流ネットワークのつくり方であったり。これから国際物流に出ていくとなると、恐らくロジそのものの設計思想が変わってきますし、例えば3PLは流行っていますけれども、あれもうまくいっているケースは意外と多くない。というのは、あれは結局、かなり根っこのところからSCMに絡むことになるので、例えばサントリーだったら、サントリーが末端の小売りや料飲店まで全体のサプライチェーンマネジメントの中にうまく組み込まれていなければいけないので、物流だけ頑張ってもしょうがないんですよ。

そういった意味でいうと、まだ改善の余地というのは、日本の物流はすごく大きいんですよ。そこを今の郵便局の既存のネットワーク、あるいは既存の物流思想なりロジスティクスの思想で8割9割ギブンで限界的に頑張れという、多分やれることは限られてくるので、逆にそのタブーを、前提条件を緩くすればするほど、まだやりようがあるような気が私はしているんです。だから、そこはノット・トゥー・レートだと思っているんですが、ただ、組織が大きくて、しかも保守的な組織ですから、その大きさと保守性に身を任せると、結果的に委員長が言われたように、10年経って見たらトゥー・レートだったよという結果になる可能性はある。でも、ある意味では、保守的で大き過ぎる組織でやってきたので、改善の余地というのはきっと大き

いですよ。あるいは改革の余地という点はまだあって、ヤマトとか佐川と比べると、きっと改革の余地、よくなる余地は一杯あります。余りその根っこのところはメスを入れていないはずなので。

○辻山委員 今のお話で、やはり見えている姿だとかなり厳しいのかなというのが私も実感なんですけれども。今は空気を運んでいるという。もうちょっと業界全体の再編とか、将来的にはそういうところにも入っていくのかなという感じはしますけれども、この外延の中で中身をよくするのは限界があるのかなと。ただ、空気を運ばないような、もうちょっと大きなフレームワークの中で活動する。

○野村委員 確かに、今の空気を運ぶという話は、大きな物流の流れからいけば、コンテナ革命が起こって、コンテナを1つ借りて荷物を積んでしまえば、あとは空気が入っていてもそれは送っているほうが輸送料を全部払うという仕掛けになって、規格化されていますよね。本来、バルク等、小さいもの場合には混載という形で、コンテナが一杯になるように詰め直してという形でやっていますよね。それはやはりロジスティックをやっている人がいて、そこのフォワードとか、そういう人達が全部管理していて、国際物流でも、特に海運等の世界では、そこはぐんと進んでいるわけですよね。国内の物流でそういう話は、当然これから出てくると思いますけれども、サードパーティーロジスティックスを成功させるためにはシステム投資が大前提で、ITが問題なんですよね。しかもそれはICタグなどを使って物流の状況を全部管理できるようにしていかなければいけない。その先行投資の部分が相当あるので、ここをどのぐらい勇気を持ってやれるかにかかっているような気がします。

○増田委員 それは大きな物流で考えたときにどうするかという問題と、毛細血管部分、信頼できる人が毛細血管を受け持って動いている、その部分をどう活かすかの問題と、分かれるような気がしますね。後者は余りお金がかかる話ではありませんし、何かその工夫をもっと前広にいろいろやっていただく、これはまさに地域でのアイデア勝負。大きな物流の話、まさに国際物流などでは本当に重大な経営判断が求められるでしょうが、そこに本当に競争力を持つのかということ、トップとかなり差が開いているような感じがしますね。

○野村委員 別な観点で恐縮ですけれども、今回の民営化の話は、会社法でいくと会社分割みたいところがありまして、今の話もあるんですけれども、結局、うまくいきそうなところとそうではないところが今の段階では見えますけれども、将来はよくわからない。自分がどこに行くのかということについて職員の方も相当程度悩んでおられますし、実際にその適正化が確保されないと。

○田中委員長 でも、実施計画で決まったわけでしょう。

○野村委員 ええ、決まっています。一応決まってしまっているわけですが、誰かがそこでルール違反をしたりといったことがなく、そのプロセスが本当にちゃんと行われていくかが大事なところで、フォローアップが大事だと思うんですね。不満というのは必ず後から出てきて、自分がいいと思ったところだったのに違ったんだというところから始まるので、今、最初はとりあえず納得して行くことにはなっていますけれども、それは割り振りの問題ではなくて、その人達の期待に応えるちゃんとした仕事をやるということが、実は割り振りの適正化の問題にもなっていくわけですね。

つまり、行っても大丈夫だと言われていたのに、そんな話ではなかったということにならないように。やはり、当初予定されていることがきちんといわれるようにする必要がありますし、その割り振られた人達が泥船ではなかったと思えるような形で、ちゃんと意見聴取するなり、あるいは後から、場合によっては予想外の事態が起こったときに適正な手続の下にシフトさせるといいでしょうか、そういうことができるような手続も視野に入れておかないと、会社分割も大きな意味でM&Aですけれども、最後は人がついてこないともう終わりなんですね。最後にM&Aが成功するかどうかは職員の方々の意識が低下しないかどうかにかかっていますので、そこはもうちょっと慎重に、うまく割り振ったらもうそれでいいんだというドライなやり方だけではなくて、ウェットな部分もあっていいのかなと思います。

○田中委員長 あと、皆さん気にされている部分があるかと思いますが、いかがでしょうか。

○富山委員 野村委員のお話に関連すると、4会社間のトランスファープライスの問題もありますよね。

○野村委員 そうですね。

○富山委員 特に、郵便局とゆうちょ銀行・かんぽ生命との関係のトランスファープライスのところで一番アンフェアサービスが起きる可能性があるのです。そこは結局、ディスクロージャーにもなっていたのでしたか。

○野村委員 一応、開示上では、通例的でない取引をした場合は、それはちゃんと明記することになっていまして、そこはチェックしてもらおうということと、もちろん配当等に影響する可能性がありますので、本来であれば、そこにトランスファーが起こっていれば税務上の問題もありますし、別なルールの下で管理がされることはあると思います。ただ、やはりあくまでもトランスファーの問題が一番大事なので。

○富山委員 トランスファーというのは、よく税務でやられることがありますよね。ある意味

ではかなりきつく。会計検査とか監査の世界では、そういうのは何かあるんですか。

○辻山委員 それに適正価格だったかどうかは、投資家の期待を裏切るようなことでない限り改めて取引自体を否定するような、事実がどうだったかということだと思います。ただ、今は国際移転価格税制などについても、無形資産に対する対価まで厳しくなっていますからね。どこかで設備投資しておいて、そのノウハウを使って他のところが安くやったら、その対価を払わないとアームズ・レングス取引に抵触しますよね。だから、無形価値の問題というのがかなりあると思います。

○野村委員 知財の評価の問題とか、あるいはブランド価値の評価の問題とか、まさにこの話なんですけど、そのあたりのところで幾らでもトランスファーが起こりますので、やはり厳しく開示してもらわないと。会社法的には、やり過ぎますとそれは取締役の責任になるという枠組みが一応ありますので。

○田中委員長 今回の意見書の取りまとめに当たっては、この後どうフォローアップするのか、それから新規業務の調査審議もいずれ出てくるわけですが、これをどういう手順でやるのかをもっと具体的に知りたいという声も委員会の外にはあるので、そういう点についても少し何か要ると思うんですが、これまで我々が委員会ですべて議論してきたことは、もちろん盛り込むわけですが、追加的にフォローアップとか新規業務についての認可・調査審議について、手順上こういうことだけは確保しておきたいとか、何かございましたら。

○富山委員 基本的には、透明性を確保しましょうということですよ。何か言いたい人がいる場合には言ってもいいし、何らかの形でそれを担保するという。手続の適正に尽きる気がしますけれども。

新規業務の中のビジネスシークレットに近い要素が入ってきてしまう場合はどうするんですか。我々は見てもいいけれども世の中に見せるものではないみたいなものが出てきてしまうんですかね。どこまで説明を求めるかですよ。先ほどの、競争をどこまで歪めるかとか、それが資産の膨脹につながるかみたいな部分は、戦略に関わる中身のある程度議論しないとわからない部分が出てくると思うんですが、それを平場で、外にわかるように議論してしまうというのもどうなんですかね。

○木下事務局長 そのことによって明らかに不利益を与えてしまうことになると、さすがに政府の活動としては問題があるかもしれないということなので、全体としての透明性との境は非常に難しいと思います。こういう線できつぱり言えるようなものは今はございません。

○田中委員長 しかし、密かに打診を受けて、委員5人が集まって、まあいいんじゃないかと

いうわけにはいきませんよね。一つ一つ慣行をつくり上げる以外ないんでしょうけれども。手順を。

○富山委員 そうですね、折り合いをつけるしかないんでしょうけど。

○田中委員長 許認可申請はもう具体的な話ですが、ふわっとした形で日本郵政のほうが何か言われることは一般的にはあり得るわけですよ。認可されるかどうかは別だけれども、こういうことをやってみたいとアドバルーンを上げられることは、今後、十分あり得るので、それがルール違反かという、それは別にルール違反でも何でもなくて、これは是非やりたい、いろいろな問題はこういう形でクリアしたいみたいなことを事業者として日本郵政が言ったとすると、それはどうなんですかね、手順上、それは来て言ってくださいよということなんですか。そうではないでしょうね。やはり具体的な申請が出てこない以上、それについて何か言うということはないですよ。

○木下事務局長 頭の整理として、2つの論点があると思うのです。政府の活動によって情報が公開されて事業者が不利益を被るのはどうかという論点と、事業者が発表して、それについて判断なり審議をすべき立場にちゃんと伝わっているかどうかという論点と、この2つがあります。今、委員長がおっしゃったのは後者でございますが、それは基本的には余り問題ないのではないかと思います。

よく議論になりますのは前者で、例えば行政情報の公開であるとか、あるいは国政調査権と行政上の秘密とか、そうしたことで常にマージナルなところが問題になっているということでもあります。したがって、今後、生ずるときには、ケース・バイ・ケースですけれども、私ども事務局としては、そういう行政情報の公開であるとか国政調査権との兼ね合いの前例みたいなものを調べまして、ご判断に供するといったことで対処していけばいいかなと、今のところ考えております。

あと1点だけ、論点の中で、今回の実施計画の認可が直接法律効果を持つものとして郵便事業会社の新規業務というのがございます。ささやかですけれども、カタログ販売の受託とロジスティクスが実施計画の中に書いてあります。それについては先ほど、全体として奮起を促すといったご議論がございましたけれども、今回はお時間の問題がございまして、もうちょっとプラグマティックな話で、そこにつきましても、次回にちょっとご意見をいただかないと思います。

○田中委員長 そうか、そこは書き込まなければいけないわけですね。

○木下事務局長 よろしく願いいたします。

○田中委員長 それでは、もう時間も過ぎておりますので、これで第26回の会合を閉会いたします。

この後、ブリーフィングは事務局でお願いします。

次回は、5月28日月曜日1時半からを予定してございます。