

平成21年3月13日（金）

第55回郵政民営化委員会後 田中委員長会見

（郵政民営化の進捗状況についての総合的な見直しに関する郵政民営化委員会の意見（平成21年3月）について）

（14：00～15：06 於：永田町合同庁舎1階第3共用会議室）

（概要は以下のとおり）

（田中委員長） 今日、第55回目の郵政民営化委員会を開きまして、見直しに関わる意見書を取りまとめました。これを今日は皆様方に発表させていただきまして、その後ご質問等ございましたら、私の方からお答えしたいと思います。

最初に…この意見書の案を取りまとめましたので、事務局長から説明してもらおうと思います。よろしくお願ひします。

（振角事務局長） それではお手元に資料があるかと思ひますけども、私の方から郵政民営化委員会の意見について、基本的に、かっこ書きと注は省略しますが、それ以外は読み上げさせていただきたいと思ひます。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な見直し
に関する郵政民営化委員会の意見（平成21年3月）

郵政事業は、明治以来、郵便局における郵便・貯金・保険等のサービスの提供を通じて日本の経済・社会に重要な役割を果たしてきた。しかしながら、金融の技術革新や情報通信の発展など郵政事業を取り巻く環境が劇的に変化し、郵便引受物数や貯金・保険契約の減少傾向が続いていることから、今後、郵政事業の健全性が損なわれ、国民利便が低下するのではないかと懸念があった。郵政民営化は、こうした環境変化に対応し、将来にわたって郵政事業の健全性を確保し、国民利便の向上を図るために行われた明治以来の大改革である。

また、これまで郵貯・簡保は政府保証等に依存して資金仲介を行ってきたが、規模の肥大化とあいまって金融市場の機能に歪みを与えてきた。郵政民営化はこの歪みを是正し、金融市場を通じた資源配分の効率化を促進するものでもある。

いずれにせよ、郵政民営化の実施に際しては、国民の利便の向上、事業価値の向上及び民間秩序への整合的一体化という3つの課題を克服する必要がある。いずれをも乗り越えるには大きな困難が伴うが、郵政民営化の成功のためには避けて通れない。

日本郵政グループは一昨年10月、大きな混乱もなく業務をスタートさせ、郵政事業への需要の減少が続く中、日本郵政公社以前よりの高コスト構造等を承継したにもかかわらず、業務の効率化等により、これまでの決算では最終利益を確保している。しかしながら他方では、民営化後、国民の利便性が低下した等の批判も多く寄せられている。

これらを踏まえ、郵政民営化委員会では、昨年来、地方視察、関係者からのヒアリング、有識者へのインタビュー、国民からの意見募集等を実施し、民営化後の郵政事業の実情把握に努めた。これに基づき、これまでの郵政民営化の進捗状況を検証する。

1 基本的な考え方ー郵政民営化の進捗状況を検証する視点ー

(1) 良質で多様なサービスの提供による国民利便の向上

郵政民営化の進捗状況を検証する際の最も重要な視点は、国民利便の向上である。すなわち、これまでのサービス水準が維持されるとともに、多様なサービスが提供されることにより、国民が郵政民営化の成果が実感できるようにすることが重要である。

① 郵便局ネットワーク及びサービスの水準の維持

まず、第一に、郵便局ネットワークの水準が維持され、これまで郵便局が提供し、国民の間に定着しているサービスが引き続き提供されることが重要である。その状況を見る際には、これらを担保するために法令で定められた事項を遵守しているかどうか確認するとともに、幅広く国民の声を聞く必要がある。

② 多様なメニューのサービスの提供

第二に、厳格な内部管理態勢の下、民間企業らしい創意工夫に基づく多様なメニューのサービスを提供していくことを通じて、国民の利便性を向上させることが重要である。このため、民営化以降、日本郵政グループにより新たに実施された業務とその実績を確認する必要がある。

なお、金融二社について、日本郵政株式会社が保有する株式の売却が進まないこと業務規制の緩和をすべきでないとの意見も根強くあるが、そのような形式的な考え方は採るべきではない。最も重要な視点は、国民にもたらされる利便性の向上である。したがって、業務規制の問題については、議決権比率等にとらわれることなく、公正競争の観点から、競争関係の実質をとらえた上で緩和を進め、その後の実態のモニタリングによりフォローアップしていくことを基本として考えることが大切である。

(2) 健全経営の確立

また、日本郵政グループ各社が多様なサービスを提供し、国民利便の向上を図る上で基本となるのは、経営の健全性である。これは株式上場を目指す上でも重視すべき事項であり、業務改善を通じた費用の削減、リスク管理態勢の確立等を図るとともに、サービスメニューの多様化による収益力の向上を図っているかどうかを見ていく必要がある。

2 具体的な意見

(1) 良質で多様なサービスの提供による国民利便の向上

① 郵便局ネットワーク及びサービスの水準の維持

ア 郵便局ネットワーク水準の維持

民営化前後で、郵便局の総数はほとんど変化していないものの、簡易郵便局の一時閉鎖が増加の一途をたどった。

これに対応するため、郵便局会社では、渉外社員出張サービス、移動郵便局等の施策を実施したが、これらは文字どおりの緊急対策であり、サービス内容が限定されるなど、利用者利便が十分確保されているとは言い難いものである。しかし、その後、一時閉鎖局の再開に向け、大幅な委託手数料の引上げ等の措置を実施したことなどから、一時閉鎖局数が減少に転じており、その効果が現れつつある。この状況については、日本郵政公社時代と比べれば一時閉鎖局数は依然高水準にあり、過疎地において、金融サービスを取り扱う簡易郵便局が減少していることなどを踏まえ、引き続き注視していく必要がある。

なお、郵便局ネットワークの水準を中長期的に維持するには、郵便局の効率的かつ安定的な運営が必要である。このため、過疎地においては、創意工夫に基づくコスト削減のための内部改革等により郵便局を維持しつつ、都市部においては、郵便局の再配置等を通じたネットワークの効率化を推進していくことを検討すべきである。また、既存サービスの充実や新規業務の実施等により、郵便局の持つ集客力を向上させる努力も必要である。

イ 郵便局における一元的対応

これまで永年にわたり、郵政事業が三事業一体で行われてきた経緯を踏まえると、民営化後も郵便局ネットワークを活用して、郵便・銀行・保険のサービスが一体感をもって提供されることは、利用者利便に資するだけでなく、経営上の要請でもある。

しかしながら、民営化後、郵便局における利用者への一元的な対応が損なわれたとの批判が多く寄せられている。具体的には、配達途中の郵便外務員に貯金の依頼等ができなくなった、郵便局長による小包の集荷が制限され機動的な集荷サービスが期待できなくなった、年賀はがき販売等での郵便事業株式会社と郵便局会社の営業協力が欠如している、ゆうゆう窓口と郵便局窓口が併設されて分かりづらい、苦情がたらい回しされる、といったものである。

こうした問題に対応するため、日本郵政グループ各社は連携を強化し、業務を工夫する取組を始めている。その成果を見極めるにはもうしばらく時間が必要であるが、施策の導入効果を検証しつつ、こうした取組を更に積極的に推進していくことが望まれる。

なお、いわゆる総合担務問題については、現在、郵便事業会社と郵便局会社との間の連携の強化、郵便局の地区グループへの担当職員の配置といった施策を実施しつつあるが、これらに加え、必要な許認可等を得た上で、郵便局会社が郵便サービスを提供する方法、郵便事業会社が金融サービスを提供する方法等様々な方策があり得ることから、利用者ニーズの充足の必要性、経済合理性等を勘案しつつ幅広く検討していく必要があると考えられる。

ウ 郵便・貯金・保険サービスの水準の維持

国民は、民営化後も、これまで提供されてきた郵便・貯金・保険のサービス水準が維持されることを最も期待している。しかしながら、民営化後、日本郵政グループ各社のサービス水準が低下したとの批判が多く寄せられている。例えば、不在通知を受けた郵便物が最寄りの郵便局で受け取れなくなった、貯金・保険の手続が複雑になり、窓口での待ち時間が長くなった、送金・決済サービスの手数料が引き上げられた、などである。

その要因としては、集配拠点の再編が行われたこと、民営化により適用法令が変更となったこと、新たな税負担の発生にともない料金引上げの必要性が高まったこと等が挙げられている。ただし、日本郵政グループ各社では、コストを勘案しつつ、サービス内容や料金変更に伴う不合理を是正するための見直しを実施しているところであり、これらについても、今後、その効果を検証しつつ、利用者利便を確保するための取組が進められることが必要である。

② 多様なメニューのサービスの提供

日本郵政グループ各社の新規業務の実施状況を見ると、郵便事業会社は国際物流、郵便局会社はコンビニエンスストアとの提携、金融商品の提供、ゆうちょ銀行はクレジットカード業務、住宅ローン等の媒介業務等、かんぽ生命保険は他の保険会社の法人向け商品の受託販売、入院特約の見直し、など各社とも段階的に事業の拡大を図っている。しかしながら、業務開始から日が浅いこともあり、新規業務の利用者利便や収益改善への貢献度はまだ低い状況にある。実際、日本郵政グループ各社の新規業務の影響はほとんど見受けられないとの関係業界の意見もある。

新規業務を開始しても、現実実績といえるほどの成果を上げるのは容易なことではない。これについては、前述したとおり、業務規制の緩和を考える際の最も重要な視点は、国民にもたらされる利便の向上である。こうした観点から、金融二社より要望のある限度額規制の緩和についても、多数の利用者に一時的な限度額超過が発生することによる不便の解消、利用者の多様なニーズへの対応による利便性の向上、といった観点を重視して検討する必要がある。

(2) 健全経営の確立

① 日本郵政

日本郵政は、日本郵政グループの純粋持株会社として、グループ全体の経営戦略を策定し、内部統制を含むグループ全体の適切なコーポレート・ガバナンス態勢を構築するとともに、郵便局ネットワーク等、共通の経営資源を有効に活用することで、グループ全体の価値を高めるよう努める必要がある。これまでも、グループ会社間の連携の強化、職員の人事交流等、グループの一体感の醸成に努めているが、一方で、前述のとおり、最大の経営資源である郵便局におけるサービスの一元的対応が損なわれているとの指摘がなされている。持株会社としての適切な対応が期待される。

また、日本郵政及び金融二社については株式の上場が予定されることから、潜在的な株主である国民に対し、できるだけ早く日本郵政グループ全体の中長期的な事業戦略や、金融二社の株式上場により調達した資金をいかに中長期的なグループの成長に結びつけていくかといったエクイティ・ストーリーを提示する必要がある。特に、郵便局会社に関しては、長期的な健全経営の維持を不安視する意見もあることから、こうした中で、今後の郵便局会社の運営の在り方全般について国民に分かりやすく提示していくことが重要である。

② 郵便事業会社

郵便事業会社については、ユニバーサルサービスの実施体制の維持が求められている。しかし現状は、郵便引受物数の減少が続いており、今後は、経営の自由度を生かしたサービスの多様化により収益の増強を図っていくことが必要である。その際は、部門ごとの原価構造等に係るデータの整備等、民間企業にふさわしい経営管理体制の構築とコーポレート・ガバナンスの貫徹を通じて、売り上げや利益の質を高めるよう努めることが求められる。

また、民営化後3回、総務大臣による業務改善命令を受けたことを重く受け止め、このような不祥事が更に発生しないよう、厳格なコンプライアンス態勢及び適正な業務運行体制の確立・定着を図る必要がある。なお、適正な業務運行を確保するためにも、経営効率やサービス水準の向上を図るためにも、ITを活用した業務管理システムの構築が急務である。

③ 郵便局会社

郵便局会社については、現在、営業収益の大半を金融二社からの手数料に依存しているが、経営の安定性・収益性を高めるためには、競争力の高い金融代理店となり、私的自治の原則の下、販売する金融商品の選択を含め、経済合理性に基づく経営判断により郵便局を運営することが求められる。

このためには、金融代理店としてコンプライアンス態勢の強化や業務の効率化に努めることはもとより、ネットワークの強みを生かすだけでなく、金融専門家として郵便局職員の知見を大幅に向上させることにより、郵便局の魅力の向上を図ることが必要である。したがって、積極的な人材育成と外部からの人材登用を進めるべきである。

また、郵便局別損益に基づく経営管理、地域の顧客との対話によるニーズの的確な把握、これらに基づく業務の弾力的かつ多様な展開等も課題である。

④ 金融二社

これまでのところ、金融二社の経営の健全度は高いレベルを維持している。しかし、これは、両社の資産構成が、厳しい運用制限により、民営化前と比べて大きく変わっていないことの結果であり、ゆうちょ銀行では定額貯金による資金調達と国債による運用に偏ることに伴う金利リスク、かんぽ生命保険では商品が養老保険に偏ることに伴う構造的縮小リスク等の問題を依然として抱えている。

今後、株式を上場して投資家の信認を得るためには、これまで維持してきた健全性を基礎とし、培ってきた技術、ノウハウ、顧客基盤等を生かした新商品の開発や既存商品の見直し、厳格な内部管理態勢の整備、業務改善を通じた費用の削減等を着実に実施し、収益性と成長性を高める努力が必要である。

(3) 上場に向けた体制整備

日本郵政及び金融二社の株式上場は、経営の透明性を高め、株主の目線からの市場規律を貫徹させるという大きな意義を有するものである。また、それはグループ全体の費用状況の根底的な見直し、高コスト体質の是正に繋がるものである。市場環境を踏まえつつ、適切なタイミングで株式上場が行えるよう、郵便事業会社及び郵便局会社を含む日本郵政グループ各社においては、リスク管理、コンプライアンス等の内部統制を整備するとともに、四半期決算への対応等、決算体制の整備を図る必要がある。

また、投資家の信認を継続的に確保するためには、将来にわたり、ゴーイングコンサーンとして、経営の健全性を基盤としつつ、更に収益性・成長性を高め、企業価値の向上を図る必要がある。このため、現時点では必ずしも明確になっていない将来の商品展開等を含む中長期的な事業戦略やエクイティ・ストーリーをできるだけ早く国民に示すことが求められる。

(4) その他

① 雇用環境の整備

日本郵政グループが円滑に業務を遂行するためには、社員の高い勤労意欲・モラルの維持・向上が不可欠である。このため、適切な動機付けとなるような労働条件

の整備、実情を踏まえた要員配置、日本郵政グループ各社間の円滑な人事交流等を行うとともに、引き続き良好な労使関係の維持に努めることが重要である。

② 地域社会との連携

日本郵政グループが地域に密着した魅力ある商品・サービスの提供を通じて健全経営を確立するためには、地域社会との連携が重要である。このため、日本郵政グループ各社は、日本郵政公社以前から培ってきた地域との関係を大切にするとともに、民間企業として新たなコミュニケーションを図り、地域社会における存在感を一層高めるよう工夫することも必要である。

③ 承継した事業・資産の効率的な活用・適切な譲渡等

日本郵政グループは、郵便・貯金・保険サービスだけでなく、承継したその他の事業・資産についても、効率的な活用や適切な譲渡等によって、利用者利便の向上、日本郵政グループ各社の収益増強に貢献するよう努めるべきである。このため、手続の公正性・透明性にも十分配慮する必要がある。

3 まとめ

今回の郵政民営化の進捗状況に関する総合的見直しは、郵政民営化法制定後初めてのものであり、10年間に及ぶ移行期間の最初の1年を経過した時点でのデータを基にして行ったものである。日本郵政グループ各社は、民営化に伴う当初の混乱期を脱し、ようやく安定した業務運営が行えるようになってきたというところであろう。民間企業にふさわしい多様なメニューのサービスの提供への取組もまだ緒に就いたばかりである。

民営化後、経営状況は徐々に改善の兆しを見せ、民間企業らしい態勢が整いつつある面もあるが、以前から引き継いだ高コスト構造からの脱却は並大抵のことではない。さらに、前述のとおり、新しい問題も確かに発生している。これに対し、日本郵政グループ各社は問題の解消に向けた努力をしているが、全体としてまだ試行錯誤の域を出ておらず、成果の十分な見極めにはもうしばらく時間が必要である。

こうした状況を踏まえ、当委員会としては、意見の取りまとめに当たり、民営化後の実情の把握に努め、その進捗状況を客観的に確認するとともに、問題が生じている場合には、その所在や検討の方向性をできるだけ示すよう心がけた。日本郵政グループ各社、さらには政府等関係者における今後の検討と事態の改善への努力を促したい。

また、昨年秋以降、内外経済及び国際金融市場は激変している。企業グループ内で金融部門の危機が事業部門に飛び火するケースもある。金融機関のビジネスモデルも大きく変化しつつあり、こうした変化が日本郵政グループの経営に与える影響についても今後注視する必要がある。

いずれにせよ、株式を公開し上場することにより、経営の透明性を高め、民営化会社

に対して株主の目線からの市場規律を貫徹させることこそが、郵政民営化を最終的に成功に導くものである。

当委員会としては、こうした点を意識しつつ、上述の事態の推移を引き続き注意深く観察していくこととしたい。

以上でございます。

(委員長) ただ今、意見書を読み上げていただきました。お分かりのように、この意見書は、例えば私的自治、あるいは契約の自由、挑戦すべき経営課題に対する果敢な取り組み、まだ民営化して1年半を経過したに過ぎませんけれども、そういう視点に基づいてチェックするべきはチェックしようという内容になっております。

民営化法と今回の意見書の対応関係であります。民営化法に、委員会が設立して3年後に民営化の進捗状況について総合的なレビューを行った上で、意見書を取りまとめて、郵政民営化推進本部長、これは内閣総理大臣なんですが、推進本部長に対して意見書を提出すると、そういう規定に基づいて今回の仕事をしたわけです。民営化法には、民営化推進本部は意見書を受け取ったら、これを国会に提出すると書いてございますので、今日民営化推進本部に提出いたしましたので、こうした法に則った手続きが、推進本部によってなされるだろうというふうに理解しております。

ご質問等がございましたら、遠慮なさらずにおっしゃってください。

(記者) 形式的なことを確認させてください。今後首相に手交するとか、渡すとか、そういうことがあるのかということと、政府として今回民営化委員会がまとめたものを下敷きにですね、何か別に報告書をまとめるという手続きがあるのかということをお聞かせください。

(委員長) 我々が理解しているところではですね、我々の意見書は提出すること、したがって、別に皆様方がおられる前で何も渡すというようなことではなくて、我々の仕事の成果を民営化推進本部として受け取っていただくことだけが重要でありまして、それ以外の、言うならば儀式は必要でないと思っておりますし、何か予定を取れというふうには聞いておりませんので、そういうことがあるとは、今の時点では思っておりません。

それから、内閣がそれをどうされるのかは、もちろん内閣のご判断ですが、少なくとも国会に私どもの意見書が提出されることは、おそらく法に基づいて取られる手続きだろうと思います。

(記者) 提出は4月になってからですか。今月中にもう出すんですか。

(委員長) 推進本部には今日？

(事務局長) はい、推進本部長に今日提出しまして、国会に提出する手続きは、できれば来週くらいを目途に調整したいと思っております。

(記者) 6ページの、上場に向けた体制整備という部分なんですが、4行目で「適切な

タイミングで株式上場が行えるよう」というふうに書いてあるんですが、適切なタイミングという書きぶりなんですけども、もう少しコメントがあれば。

(委員長) これまでも、NTTの場合もそうだったし、JRの場合もそうなんですけども、株式需給というのは現実にあるんですね。新株が大量に発行されるときには、マーケットにもし荷もたれ感があるということになると、巨額な新規上場は難しいなというふうに、何とはなしにマーケットの中でそういう声が出てきたり、株式を保有されている人たちも、新株が大量に出てくると嫌かなというような雰囲気は現実にはありました。で、NTTについても、当初時間を見計らっていたはずなんですけども、マーケットの状況が必ずしもそれを許さなかったということがございますので。これは現実には引受会社も出てくることですし、引受会社が内外の株式市場における需給というものを判定して、値付けと販売の責任を負われるわけですから、マーケットとの関係は、民営化、それから株式売却ということになりますと、マーケットとのご相談ということになるかと思います。私は10年間は長すぎるとコメントしたこともあるんですけども、もっと早く進めるべきだというふうに思っていたこともございますが、法は移行期間として10年間の時間をみているということなので、今となってみれば、法の制定者の方が展望力があつたのかなというふうに今思っております。

(記者) 4分社化の見直しを盛り込まなかった理由について改めて教えていただけますでしょうか。今の枠組みを追認したということでしょうか。

(委員長) 追認…いや、それは話が転倒したご質問だと思いますね。私どもは4分社でもって行われている経営の状況を総合的にレビューした上で、どこに問題点があるのかについて意見書を取りまとめるということで、法に基づいた議論でありまして、お尋ねの件はですね、法に基づかない議論を我が委員会にしろというようなお話でして、それは、法と法の下におけるこうした委員会の設置との関係を変えて、あり得る話でないこととおっしゃっているように思います。

(記者) 委員会の性格というのか、限界というのか…があると。

(委員長) 限界かどうかは、書く人はコメントされればいいんですけども、法に基づいてこうした委員会が設置され、委員会の仕事の内容は法によって定められているわけで、例えば委員長を引き受けた私が、それを逸脱して何かするというのを誰も期待しているわけでもなく、それは法との関係からいけば違法行為だということじゃないでしょうか。

(記者) 最近、かんぼの宿の問題が非常に話題になったりしてますけれども、今回のまとめの中でも「公正性・透明性」で資産の譲渡とか考えるべきだという考えが盛り込まれていますけれども、一方で、経営の自由度という民営化の実質からするとですね、あまりそこら辺に政治が口を出すのもどうかという意見もあると思うんですけども、あの問題についてどういうふうにご覧になっているのか、それが今回の意見書に反映された部分があるのか、そこらへんのお考えをお聞かせください。

(委員長) ここにも書いてございますように、やっぱり手続きは透明でなければいけない。かんぽの宿のケースでいうと、そこに設置されたことについては、いろんな当事者の期待、思惑というものもあったでしょうから、それが期待どおりになっているかどうかは全然別問題ですけれども、手続きの透明性は十分考慮されて然るべきだったろうと思います。おっしゃるように、経営の自由度が非常に高いがゆえに、逆に手続きについては、公正性とか、透明性とか、いうことが必要だという意識が、日本郵政の担当者にもう少しあった方が良かったんだろうという我々の感想が、ここの記述に反映していると考えてください。

(記者) そういう経営の自由度というものは、自由協議で今きいてきているというふうには、何か東京中央の問題もありましたけれども…。

(委員長) 経営の自由度はもちろん、法でもって規制されている面もありますから、例えば業務についてはいくつかの規制が行われています。金融二社の限度額等々について。ですから、自由度といっても、法の枠組みにおいて行われることなんですけど、ただ官業の時代と違って、取締役会において、あるいは経営に関わるいくつかのコーポレートガバナンスを満たす会議において、必要な措置が行われれば、例えば事業譲渡ということにだって踏み込むことができる、そういう経営の自由度を持っています。ただし、かつての国有財産、あるいは官有物っていう意識だって国民にあるところから、透明性や公正性は不可欠なんだろうと思います。

私どもの委員会は、民営化された日本郵政が資産を継承するに当たって、簿価において、要するに買い入れた時の価格が載っているだけでは有効な経営はできないということですから、減損会計を適用しなければいけないものについては減損をし、要するに時価との関係でもう一度事業を見直した上で、新たに日本郵政株式会社としての経営に当たってくださいというお願いをした経緯もございます。かんぽの宿について言うならば、減損会計を適用すれば、簿価との関係からいけば、あたかもバブル期における不良債権の処理に匹敵する減損率というものが現実に生まれてきている。逆にいえば官業時代におけるかんぽの宿等のストックとその利用形態と経営のあり方について言えば、いかに欠陥が多かったのかということが、日本郵政株式会社の発足の時に明らかになった訳です。減損会計というものは、勝手に当事者が目分量でやった訳ではなくて、手続きを踏んで、不動産鑑定士から始まって、いくつかの事業に関わる評価、ディスカウント・キャッシュフローを使って、この減損会計を適用したものですから、簿価に対して10%以下、ちょうどバブル期の日本の銀行の不良債権のロスカット並みのことがあったという事実が重いというふうに私は受け止めています。

(記者) 確認なんですけど、先ほどの4分社化に関連してなんですけど…。

(委員長) いや、4分社化は法律に書いてございまして、それで今経営がなされてて、それについてのレビューを行ったわけです。

(記者) それは理解できるんですけど、確か前回、前々回の事務局のレクチャーという

か、その中では、経営形態の見直しについては意見そのものがなかったと、ということは今おっしゃった法に基づいてということであれば、経営形態に踏み込むということは、そもそも聖域というかですね、そういう位置づけになる…。

(委員長) 総合的なレビューですから、それは一年半経った段階で、箸にも棒にもかからないという話があれば、それは総合的なレビューの結果、これは何とか早く手を打たなければ、今国が100%の株主ですから、国民の資産の状況が大変なことになるということでしたら、それはもちろん経営形態の見直しということは論理的にはあり得る話であります。しかし、既に4分社においてそれぞれの決算がなされておりまして、それぞれにご努力の方向も出ている。それについて我々が評価したということであって、今4分社化された一つの事業体に根底から何か手を打たないと国民資産の大変な毀損が起きるといふ状況と我々は判定していませんし、元々、法が予定した4つの事業形態で今後未来を見つめて頑張ってもらおうという、そのことを確認した後に、方向をこれできりあえずどこまで行けるのか、行ける行けないはもちろんこれからの経営陣の努力もありますし、事業会社ですから失敗ということだって論理的にはあるわけですから、これからだって。もはや金融二社について政府保証はありませんし、郵便事業会社にはユニバーサルサービス義務が付されていますけれども、その他の事業も相乗効果を狙っている企画されておりますので、事業に失敗すれば、存続そのものが危ぶまれる、ひいては国民負担、負担といったいろいろなありますが、例えば郵便料金が大幅に引き上げられるということだって、論理的にはあるわけですね。ですから、そういうことについて経営は然るべき手を打っているかどうかというのを評価することが私どもの役割だということであります。で、冒頭言いましたけれども、4つの会社が今のまま放置したら、国民にとって不幸なことが生ずるといふことがない以上、法が定めたこの枠組みでいくのは当然なことだと。で、それを覆すに足るような経営的な資料は、我々がレビューした限りありません。

(記者) 当然のことという話でいくと、一読させていただいてですね、結構、株式上場することが大切だとかですね、あるいは民営化の実質みたいところで、割と当然のことというか、3年前におっしゃっていたことを繰り返している部分が多いのかなと思うんですけども、敢えてそういうことを前文だとかまとめたところに入れられている狙いというか、そういうところをお聞きしたいのですが。

(委員長) 現状についての見直しではありますが、我々委員会の3年の任期の中で、55回を数える委員会の中で、やってきたことの総括でもあるわけですね。繰り返しを何べんもしていると言われてました。確かに我々が既に使ったロジックや言葉遣いもまた使っております。しかしこれは、今日の取材をしていただいている方々はですね、よく勉強していただいておりますのでそういうことはないんですけども、時々、私なんかこの分野以外の人に会うと、やっぱりまだ周知徹底していないなど。要するに民営化って何をやるんだっただっけとかですね、委員会というのはどういう役回りを負っているん

だというイロハなところを聞かれることも残念ながら多いものですから、おさらいの部分がございます。

しかし、おさらいではありますけれども、この民営化法というのは非常に難しい、要するに郵政民営化を成功裏に収めるのは簡単ではないという認識の下に組み立てられている法律なんです。で、民営化をしなければ、かつての官業の形態が破綻をすると、あるいは金融においては資源配分の歪みを長期化し、高齢社会に至ったわが国における資本市場のあり方に根底から反する可能性がある。だから民営化をしなければいかん。しかし、民営化をしようとしても難しい。ここでは3つ挙げてますけれども、国民の利便の向上、それから事業価値を高めて上場する、それから既にある民間秩序の中に一体として溶け込みながら、新しい民営化の実を取る。この3つを同時に実現するというのは、針の穴にラクダを通すくらい難しいんですよ。誰が考えても簡単なことではない。だから、この3つの中の条件をどれをもできるだけ同時に満たすような、ラクダを通す作業にはその都度の判断がいるんだらうと、そしてその判断に当たる人は利害関係者でない方がいいだらうということで、この委員会の設置がされたというふうに理解いたしております。したがって、何回も同じタームを使っていると言われるかもしれませんが、これはもう使い続ける以外にない。その中で我々の委員会の仕事があるから、これは改めて新しく取材していただく方々にも、もう一度注意喚起をすると、老婆心ながら、ということでございます。

(記者) それは郵政民営化の本質のようなものが見失われていると…。

(委員長) まあ、創業者の時ほどの勢いはですね、あらゆる事業についてそうですが、無いわけで、一般論でいえば、ですよ。だから創業者の遺訓を掛軸にして日々復唱しているところだってあるくらいですから、私はそれはたぶん要るんだらうと思っています。

(記者) これまでも経営について、4分社化を見直すような箇所はなかったとおっしゃいましたけれども、そういう意味では西川社長の経営に対してはどのような評価をされているのでしょうか。特に問題もなく順調にここまで成果が上がっていると。

(委員長) 日本郵政の経営陣の評価というのは、それはもういろんな形で、日本郵政の経営を引き受けた方々は皆そう思われるんでしょうが、広くその業績は世間に晒されるということをご承知の上でお引き受けになってます。ですからもうこれはいろんな評価の軸があるでしょう。ただ我々は、それをちょっといいとかちょっと悪いとかいうことがですね、私どもの仕事の性格ではないわけですし、民営化という目的に照らして、例えば既に導入されているリスク管理委員会を設置するとか、コンプライアンスの委員会を設置して、その定着を図るとか、枠組みにいろいろ用意されております。それが実質的に機能しているかどうか、で、現実的に例えば不祥事が生じているとか、目の届かないところが出ているとなれば、その個別のテーマに即して我々はものを言うということでありまして、いわゆるアナリスト的アプローチを取っているわけではないし、それが期待されているわけではない。ですから、優・良・可・不可をつけるような仕事を、

我々は請け負っているわけではないと受け止めてください。

(記者) 確認ですが、先ほど4分社化の件に対するお答えの中で、国民に不幸なことがない以上、この枠組みでいくのは当然のことだと。そのレビューした限り経営資料の中で4分社化を見直すべきものはなかったというふうにおっしゃいましたが、これは決算の数字でとりたてて大きな国民の資産の毀損がなかったということは当然あるかと思うんですけども、その他にどういう点を指しておっしゃっているのでしょうか。

(委員長) 例えば郵便局会社について言うと、同種の会社があるのかという議論が元々ありました。郵便事業会社、ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険はそれぞれ同種のものを想定して、ベンチマークというか、何か引き合いに出しながら、どの程度競争体質を身に付けたのかという議論がしやすい。これに対して、郵便局会社は窓口サービスの分野を切り出して、コミュニティーにおける存在感を背景として代理業としてどこまでできるのかがんばって欲しいと。しかし、長い目で見れば銀行代理業制度というものも導入され、金融機関における製造と販売の分離ということを通じての効率的な経営というのが図られようとしている中、海外からあるいは他分野から金融分野に進出しようとしている人達にとって、この窓口サービスのネットワークを連ねた会社、もちろんこれから力量が付いてくることを前提としてですが、これは大変魅力的に写るわけでして、我が国に例えば金融の分野において新しい経営形態が生まれるとすれば、そうしたネットワークを代理店として使ったビジネスモデルになるということだってあり得るのではないかと。また、コミュニティーにとってみれば、窓口サービスの会社として他の三社に比べて自由度の高い経営形態になっておりますので、そこで経営者の自発性を通じてどういう果実があげられるのかによってコミュニティーの活性化にもつなげられると。そういうものとして設置されているわけでありまして。ですからこれは、他の三社がそれに比べて期待感がないという意味ではないのですが、郵便局会社は郵便局会社として非常に高い期待をもって設置されているものですから、例えばそういう事業体に対して、そういう使命を与えられた者がどのような形をとるのかということを我々は見守る必要があると。それを経営上のエヴィデンスもなしに、十分な資料や材料が出ていない段階で、また寄せるとか離すとかいうような話をするのが私どもは適切だとは思っていない。だから、我々は法に基づき総合的なレビューを行い、意見書を取りまとめたということがあります。

(記者) 裏返しで同じ質問をするんですけども、今日、大臣の閣議後の会見の中では、郵政民営化委員会がこの先3年後に行う見直しの中では、その時までにはいろいろな結果というものが出ていて、経営形態についての見直しの話も出てくるだろうという予想をされていて、予想で終わっているのですが、そういう意味ではまだエヴィデンスが出ていない段階であると。3年後の見直しの……。

(委員長) エヴィデンスは出ていないけれども、期待感が消滅しているわけではないんですよ。4分社のそれぞれについてのやっぱり期待感はある。それぞれが大変自立した

事業形態としても見るべきものがあるということになれば、日本郵政だって3分の2は株式を売却できるわけですから、郵便事業会社や郵便局会社が活性化したものになるということはその株式を売却して、国庫にその収益が帰属するわけですから、そういうことも含めて期待感はある。頑張っしてほしいということでありまして、何か数合わせの対象にするということは、我々委員会としてはそういう態度はとるべきではないと。当然のこと、何か逸脱しているのではなくて、法に基づいてそういう態度をとるということでもあります。

(記者) 3年後にもう一度見直しをする時は、その時はその時の考え方で……。

(委員長) 私どもの任期は3月で切れますので、3年後にどういう見直しのレポートをまとめられるかは、法改正が行われな限り郵政民営化委員会はおっしゃるように3年後に役割を果たしていると思いますので、その時点の経営資料に基づき、その時点の委員の方々が、法に基づき設置されたものとして、判定をされるんだろうと思います。

(記者) 郵便局の効率化のところで、都市部について再配置を検討するということが書かれています、これはどういう意味でしょうか。統廃合が必要とも読めるのですが、そういう理解でよろしいでしょうか。

(田中委員長) これは私が言ったというよりは、ご存じのように、郵便局配置とか、簡易郵便局と特定郵便局との対比というのは歴代行政監察のテーマだったわけですね。国がやっていた事業ですから、都市部における配置のあり方から簡易郵便局をどのように使えばもっと効率的になるかということは、日本政府の文書の中にもずっとあるんですよ。10年前も、20年前もそれについてのレビューは政府部内、行政監察というところで行われていた。その行われていた作業を引用させていただければ、再配置の必要はある、あるいはコストを削減するための努力は不十分である。それから簡易局を使えばほとんど済むところをそうでない形態になっていると。これは私が言っているのではないんです。行政監察の過去の、昔の政府の出版物といいますか、成果・公表物を通じて、我々も委員を引き受けた時に、日本政府の部局もなかなかのものなんだという視点を、官業を相手に、官の仕組みですけれどもレビューする局があつて、もっと効率的になるはずだとずっと述べ続けられているんです。ですから、その意味は、民営化した今日、より自由度が高くなっているはずですから、いろんな工夫があつて然るべきだと。お尋ねの大都市圏について言えば、多くの人がそう感じているだろうし、経営効率を上げるための工夫の余地もあるのではないかというのは当然の視点だろうと思います。

(記者) それは統廃合だけではなくて、簡易局の形でいくつか一緒にするとか。

(委員長) いろんな、すべての形態が考えられると。

(記者) 局会社と金融二社の関係なんですけれども、この中で、依存しすぎていて、もうちょっと金融代理店として他の会社から商品をもってきたりしてもいいのではないかと書いてあるようにとれるのですが。

(委員長) しかしそれは体制が完備しているかどうかという話ですから例えば銀行代理

店で言うと、銀行が代理店にお願いし、代理店で問題が起こるとすると、金融庁はその銀行に対してちゃんとした代理店経営がなされていないということで、銀行が罰点になるんです。銀行としても代理店網に委ねたいと思っても、その力量が不十分な場合にはそれはできないんですね。そういう体制が作りあげられていない限り、それは〇〇銀行の罰点になりますから、〇〇銀行としては容易なことではない、それはチェックした上での話。官業の時代はそういう視点がなかったわけですから、これから経営努力というかいろんな意味での努力が積み重ならないと、実質上金融機関の代理店網として雄々しく立ち上がってくるということは難しい。経営課題は山積しているというのはもう当たり前のことです。

(記者) ということは当面の間は今金融二社と持続的な、安定的な関係をとっていくのが望ましい、あるいはそれ以外選択肢がないということですか。

(委員長) そうですね。かんぽの新しい保険契約のおよそ9割が郵便局会社によって約定されていますので、そういう意味ではどちらがどちらに依存しているのかというのは見方によりますけれども、郵便局会社と金融二社との関係は、今ではもちろん代理店契約が移行期間という10年の間は続いて、10年経ったら期間の定めのない契約に移行すると。金融二社については、既に銀行法と保険業法の対象になっているわけですから、それは10年という移行期間が終わればそういう自立した大人と大人の関係、アームズ・レングスと言ってもいいですし、緊張をはらみつつもお互いに学び合うという関係として巣立つことを、法は望んでいるわけですね。

(記者) 金融二社の新規業務に関して確認させていただきたいことがございまして、かんぽ生命の例でいきますと、2ページ目と4ページ目に新規業務を考える際の視点、観点ということで、まず国民の利便性の向上ということあげていらっしゃるんですが、利便性を確保するという、これを裏打ちする担保の手段として適切な業務執行体制が必要だという意味合いも当然に判断要素としてはあるという理解でよろしいですか。

(委員長) それともう一つありまして、先程来からなんで既に述べたことがあるものを出すんだと言われているのだけれど、民間の金融秩序の中に一体化してもらわなければいけませんから、かつて官業であったところが、例えばオーバーバンキング、保険についても供給者は少数とは言えない、そういう中で今までのプライシングを大幅に崩すということがもしあったとするとそれはいかなものかということはあるわけです。ですから、我々はフォローアップということも言っているのですが、一つ一つの業務についての業務規制を外した方がいいと判定した時には、必ず事後的なフォローアップというもので、民間経済秩序の中に溶解すると言うのか、入り込んでいったの民営化の成功ということですから、そこは業務執行体制だけではないです。業務執行体制はもちろん、我々はどういう形でそれが構築されるかについて検討をつけてきましたけれども、それだけではない。

(記者) それに関連しまして、同じ箇所「公正競争の観点から、競争関係の実質をと

らせ」とは。

(委員長) そうそれ。それは、後者は今私が申し上げたこと。

(記者) 同業他社への与える影響とか、国民の間に政府保証はないんだという意識、そういうものも判断要素として考えられるという理解でよろしいでしょうか。

(委員長) ゆうちよもかんぼもかつての歴史を辿れば、特定の時期に異常肥大、大変なスピードで増えたわけですね。かんぼだって当時増えていた時には、データの的には1年間で当時の明治生命の契約額を1年間でかんぼが増やしてしまうというような時もありました。それは官業の時代のことなんですけれども、そういう過去のことがあります。民間にできる仕事だから民間にということにしたんだけど、そこはやっぱりウオッチする必要があります。民営化の成功というのは、旧官業の単なる肥大に終わったと言われたのでは、それは成功とは言えない。利用者に新しい質のサービスを提供するとか、新しい競争の質を導入することによって、他の業者の人々に刺激を与えたとかいうことでないと、民営化が成功したとは言えないということが私どもの判断ですし、法もまたそのような趣旨でつくられていると理解しています。

(記者) 移行期間中の日本郵政と監督官庁の関係というのは結構難しいところがあると思われるんですけども、監督官庁である政府が株主であるという意味で。その意味で最近の総務省の鳩山大臣の立ち振る舞いについてはどのようにご覧になっていますか。頼もしいと思ってご覧になっておられるのか、ちょっとやりすぎではないかと思っていられないのか。

(委員長) 政治家は非常に広い、例えば行政官とかジャーナリストとかいう職業とはやっぱり違う、にじみ出したものがあるわけです。例えば大臣の場合でしたら、大臣がお引き受けになっている所掌の範囲内なのかどうかということは、おそらく法制上も極めて重要なことで、それ以外の分野のことも政治家が述べることは禁止されてはおりませんので、いろんな感想を述べられることもあるでしょう。政治家はもう少し広い役割を、ある種時代を背負っている、あるいは背負うことを運命づけられている仕事だと私は思いますので、その毀誉褒貶はその方に戻ってくる。それを承知の上でご発言なさっているだろうと思います。

(記者) この3月で任期が満了になるという5名の委員の皆さんについて、再任は排除されていなかったと思うのですが、3年後を見据えて田中委員長ご自身にもしその話があれば、意欲をお持ちなのか、あるいはもう懲り懲りであるのか、その辺りをどのように感じていらっしゃいますか。

(委員長) これはもう内閣がお決めになることでありまして、それはその時々の内閣が適任と思われる方を、違う内閣は必ずしも適任と思わないかもしれませんが、少なくともその内閣においては適任と思った方を選任されるわけですし、例えば私がAさんがいいですよとか言ってAさんをお薦めするとか、そういうことが通るとも思っていないし、まして自分自身をもっと使ってみませんかという筋合いのものではないことは明らか

かでありまして、これはもう委員全員は現内閣がお決めになること。この3月末に期限が切れた後については内閣がお決めになることだと思います。

以上