

郵政民営化委員会（第55回）議事録

日時：平成21年3月13日（金） 10：00 ～ 11：10

場所：永田町合同庁舎3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55回会合を開催いたします。

本日は、委員総数5人全員の御出席をいただいております、定足数を満たしております。

それでは、議事を進めさせていただきます。

当委員会においては、これまで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調査審議を進めてまいりましたが、本日は郵政民営化法に基づき郵政民営化推進本部長に提出することになる意見書の最終的な取りまとめに向けた調査審議を行いたいと思います。

まず、これまでの調査審議を踏まえ、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意見書の案と、その基礎となる事実関係や評価をまとめた評価書の案について、事務局に用意していただいておりますので、説明をお願いいたします。

○佐藤事務局参事官 それでは、ご説明させていただきます。

お手元に資料1と資料2があります。今、委員長からお話しいただきました意見書の案につきましては資料1、それから評価書の案につきましては資料2でございます。意見書の案は評価書の案の方を踏まえてつくったということで今お話しいただいたとおりでございますので、先に資料2の評価書の方を説明させていただいて、それを踏まえて意見書の案を読み上げさせていただくという順番にしたいと思います。

それでは、資料2でございます。評価書の案につきましては既に第52回及び第53回の会合で事実部分については資料として説明させていただきまして、評価の部分については私から口頭でご説明をしてご議論いただいたものでございます。それを文章化したものでございます。そこにつきましては意見書の案の書きぶり等とも合わせて書かせていただいております。

それでは、大部なものですけれども、ざっと進めさせていただきたいと思います。表紙をめぐっていただきまして、目次、凡例がありまして、真ん中の下にありますページ数でいきますと1ページからが中身です。

1ページ目、日本郵政の経営状況及びサービスの維持・向上ということで、持株会社についてのものがございます。最初から、関連法律、背景・必要性、進捗状況等、ずっとございませ

て、関連する意見が6ページから、それから評価の部分が11ページからでございます。評価の中で事実部分が最初ございまして、12ページから成果に対する評価ということで評価の部分がでございます。それから持株会社について、健全経営の確立・経営体質の強化についてを最初に書き、続いて内部管理態勢についてを②で書いてございます。6のところ、今後の課題と取組の方向性ということで、エクイティ・ストーリーを提示する必要がある等の話を書いてございます。また、一番最後のところに、承継した施設、事業、資産の効率的な活用、譲渡について、さらにその際の公正性、透明性の配慮についても書いてございます。

続きまして15ページ、ここからが郵便事業会社についてでございます。関係法律、それから背景・必要性、進捗状況、それから関係する意見とありまして、評価の部分がその後、まず数字の事実の部分がございまして、評価について文章化した部分が38ページからでございます。成果に対する評価ということで、サービス水準の維持・向上、サービスの多様化、地域社会への貢献、公的サービスの確保、健全経営の確保、経営態勢の強化、内部管理態勢ということで成果に対する評価を書き、今後の課題と取組の方向性ということで収益増強に努めていくべきこと、それから業務運行管理体制の確立についてのことが書いてございます。

続きまして、40ページからが郵便局会社についての記述でございます。関係法律と、それから背景・必要性、それから進捗状況、ずっと事実が書いてございまして、関係する意見が49ページから、続きまして評価についてが数字等事実の評価が54ページから、そして評価について中身を書いた部分が57ページからでございます。サービス水準の維持・向上、それからサービスの多様化、地域社会への貢献、健全経営・経営体質の強化、内部管理態勢、6のところ、今後の課題と取組の方向性ということで、収益の大部分が三事業会社からの手数料収入、特に金融二社からが過半という話等々が書いてあり、やはり自立的経営の確立が不可欠であるということから、健全経営のための施策についていろいろと書いてございます。

続きまして、ゆうちょ銀行についてが59ページからでございます。関係法律、それから背景・必要性、進捗状況、それから関係する意見が71ページから、それから成果に対する評価ということで78ページからございまして、成果に対する評価ということで文章化した部分が83ページからでございます。ここからサービス水準の維持・向上及びサービスの多様化ということで、今までのサービス水準の維持のためのいろいろな施策等々について書いてありまして、健全経営の確保・経営体質の強化、これが84ページですが、それについても事実、現状が書いてございます。内部管理態勢、それから他の金融機関の動向を書いた上で、85ページからが今後の課題と取組の方向性ということでございます。

これにつきましては(1)サービスの充実・向上ということで、やはりサービスの維持・向上に努める必要性、さらに金融二社の業務規制の緩和について、公正競争の関係から競争関係の実質をとらえた上で緩和を進め、モニタリングでフォローアップすると。それから、限度額撤廃についての要望について、利用者の不便の解消等を重視して検討する必要がある旨等が書いてございます。それから(2)で、健全性の確保・収益性の向上ということが書いてあります。また、適切な業務運営が(3)、他の金融機関との提携が(4)でございます。

以上がゆうちょ銀行の部分でございます。

86ページからがかんぽ生命保険の経営状況及びサービスの維持・向上でございます。関係法律がありまして、背景・必要性、それから民営化の進捗状況、そしてその後に関係する意見が99ページからでございます。成果に対する評価が103ページからありまして、数字の評価、関係の事実部分がございます後に、109ページから成果に対する評価ということで、サービス水準の維持・向上及びサービスの多様化ということでございます。これについてはいろいろ新しいサービスを始めていること等が書いてあります。

また、健全経営の確保及び経営体質の強化のところは、次のページの110ページのところでいろいろと健全経営の確保に努めている事実が書いてあります。また、内部管理態勢について、③のところであります。その後、6の今後の課題と取組の方向性ということで、サービスの充実・向上ということが最初に書いてございます。業務規制の緩和については、先ほどのゆうちょ銀行と同じような形で書いてあります。また、かんぽ生命保険が限度額規制の緩和の要望を出しておりますので、それについてもほぼ貯金と同じような形で書いてあります。(2)の健全性の確保・収益性の向上というところで、収益性の向上の必要性、健全性の確保の必要性が書いてあります。また、コンプライアンス態勢等の適切な業務運営について、(3)のところ書いてございます。

以上がかんぽ生命保険についてでございます。

続きまして、112ページから郵便局ネットワーク水準の維持ということで、ネットワーク水準についての部分でございます。関係法令、背景・必要性を書いた後で進捗状況、それから関係する意見、さらに成果に対する評価の事実部分でございます。それから、成果に対する評価について文章で書かせていただいた部分が118ページの(2)でございます。

郵便局の設置状況ということで、依然として一時閉鎖の簡易局が多いということが書いてあります。その辺の取組についてが②でございますけれども、まだまだいろいろ代替サービスでも十分な代替としての確保ができているとは言い難いこと、また金融サービスを取り扱う簡易

局が減っているということについても書いてあります。6が今後の課題と方向性、短期的な取組ということで一時閉鎖問題の解消についての話、それから中長期的な取組ということで、やはりネットワークの効率化等を推進してネットワーク水準の中長期的な維持を努めるべきであることがここに書いてございます。

119ページは、郵便局における一元的対応でございます。関係法律、背景・必要性、進捗状況、この辺は事実部分でございます、122ページから関係する意見があります。それについての評価ということですが、124ページにこれは数字的な事実の部分ではございませんけれども、成果に対する評価ということで、いろいろと対応策をとって行って、それなりに進捗はしているということが書いてありますけれども、125ページの今後の課題と取組の方向性ということで、いろいろな連携施策に加えて、現行の制度の中で特に総合担務問題については幅広く検討していくべき旨のことが書いてございます。

○田中委員長 総合担務という言葉は昔から使われていて、今も使っている言葉なのですか。

○利根川事務局次長 総合担務は郵政公社までです。

それから会社が分かれたので、総合担務という概念がなくなりました。したがって、公社までは総合担務で、1人の職員が3つの事業のサービスを提供していたのが、それができなくなったことに伴って不便が生じている問題、というのが正確な言い方なんです。

○田中委員長 何か定義が法律上あるわけではないのですね。

○佐藤事務局参事官 それはありません。

○田中委員長 それは言われていないのですか。

○佐藤事務局参事官 それは昔そういうふうに称していたということですね。

○利根川事務局次長 そこが紛れが生じるおそれがありますので、それで注を。

○佐藤事務局参事官 下に注を付けてあります。

○田中委員長 了解しました。

○佐藤事務局参事官 以上がメインのところでございます。

126ページからがその他でございます。職員が安心して働ける環境づくりということで、事実部分がずっとございまして、評価については132ページに成果に対する評価というものがございまして、これについては労働条件の配慮とか、人事交流の円滑な実施等々のことが書いてありますけれども、133ページの今後の課題と取組の方向性ということで、やはり引き続き要員配置、人事交流等を行い、良好な労使関係の維持に努めることが重要である旨を書いてございます。

134ページから国債市場への配慮でございます。ずっと事実部分がございます、評価については141ページからでございます。今のところ大きな混乱は生じていないということ等が書いてありまして、142ページに今後の課題と取組の方向性ということで、自らの投資行動が国債市場に与える影響についても配慮しつつ、その堅実な運用に努める必要があるというようなことが書いてあります。

143ページからが上場に向けた体制整備でございます。当初のところは事実部分がございます、評価については147ページからでございます。成果に対する評価というところで、上場を念頭に置いて準備を進めている旨を書いてございます。今後の課題と取組の方向性ということで、最終的に経営の透明性を高め、株主の目線から市場規律を貫徹させる上で、上場し公開するという大きな意義を有するというところで、そのための体制を整備する必要があるということ。それから、やはり将来にわたって、ゴーイングコンサーンとして健全性を基礎としつつ収益性、成長性を高めるという観点から、企業価値の向上を図る必要がある。そのためには中長期的な企業戦略、エクイティ・ストーリーを示すことが必要であるということ等が書いてあります。

続きまして、148ページから敵対的買収防衛策でございます。事実の部分がずっとありまして、151ページから成果に対する評価ということで、ほとんど事実のようなものが書いてあることは変わりませんが、6のところでは具体的なスキーム等の検討を進めることが肝要というふうにしてあります。

152ページからが社会・地域貢献基金の整備ということでございまして、最初にずっと事実等が書いてあった後で157ページ、5の(2)からが評価の部分でありまして、現在第1回の積立を行ったところということで、それについての事実が書いてあった後で、6のところでは、確実な積立のためにしっかりと収益を上げていくということが重要だということが書いてあります。

続きまして、158ページからが旧契約者の保護でございます。これは前に申し上げましたけれども、大変条文等が長いのでずっと事実関係の部分がありまして、評価のところはあまりないんですけども、166ページの下のところには、評価としては着実に措置されている、引き続き着実な取組が重要であるということが書いてあります。

167ページからが郵貯施設及び簡保施設の譲渡等でございます。ずっと事実の部分がありますけれども、評価については170ページからでございます。郵貯施設・簡保施設の譲渡等に関する取組ということで、譲渡への過程として、まず郵貯施設については民間事業者との間で定期貸借契約を結んでいるということ、それから簡保施設については譲渡の検討中とい

うことにしてあります。

それまでの間の運営管理については、②で効率化が進んでいるということ。それから、③で郵貯施設については従来は引き続き新会社に採用されていると。それから、6で今後の課題と取組の方向性ということで、郵貯施設及び簡保施設の譲渡に当たっては手続の公正性・透明性を確保するとともに職員の雇用に十分配慮して取り組むことが肝要であるというふうに評価してございます。

株式の連続的保有につきましては、171ページから172ページについて、これは評価が特にないということで事実関係だけを書いてございます。

それから、この評価書の別添資料といたしまして、その次から別添1ということで、徳島に行っていただきました地方視察の結果について、4ページほど書いてございます。それから、8月から11月までにやりましたオピニオンリーダーに対するインタビューの結果ということが、別添2ということで、めくっていただきますとインタビューの対象者を載せて、さらにインタビュー結果を載せてございます。その後、別添3というものがあまして、民営化に対する意見募集、これはホームページで行った意見募集についてでございます。これも以前ご報告申し上げた内容で、全体の傾向、具体的な意見について2ページで書いてございます。それから、別添4といたしまして、各種いろいろな団体がやりましたアンケート調査の概要ということで、日本郵政の顧客満足度調査、郵便局長へのアンケート、ファンの会というところの意識調査、それからJP総研と全国郵便局長会のアンケート調査、これが別添として付いてございます。

以上が現状をまとめる上での土台となります評価書の内容でございます。

それでは、資料1の方に戻らせていただきまして、本日ご審議いただきたいと思っております郵政民営化委員会の意見書の案、これは全文を読み上げさせていただきますご審議いただきたいと思っております。

それでは、資料1をご覧くださいと思います。では、全部そのまま読み上げさせていただきます。

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）（案）

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（注1）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（以下「当委員会」という。）では、昨年来、地方視察（郵便局訪問・利用者からのヒアリング）、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（あまねく全国への郵便局の配置、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険（以下「金融二社」と総称する。）と郵便局株式会社（以下「郵便局会社」という。）の間の、移行期間をカバーする長期・安定的な代理店契約等の締結、社会・地域貢献基金の積立て等）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（以下「日本郵政」という。）が保有する株式の売却が進まない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（以下「郵便事業会社」という。）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（注2）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（注3）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（自動車保険、第三分野保険商品等）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、現実に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。

(1) 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（内容証明等の郵便物に係る不適正な認証事務、ねんきん特別便等の郵便物残留事故等一連の郵便物の配達遅延及び心身障害者用低料第三種郵便制度の不適正利用）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、営業収益の大宗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、金融専門家としての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。

(注1)これまでの決算（日本郵政グループ連結）

- ・ 平成19年度(平成19年10月1日～平成20年3月31日) 経常利益4,387億円、税引後利益2,772億円
- ・ 平成20年度中間決算(平成20年4月1日～平成20年9月30日) 経常利益4,225億円、税引後利益2,224億円

(注2)いわゆる総合担務問題

日本郵政公社時代までは、一人の郵便局員が郵便、貯金、保険の三事業すべてを行うことが可能であり、郵便の配達途中で貯金の依頼等を受けることができたが、民営化後、郵便物等の配達を郵便事業会社（銀行、保険の業務は行わない）の業務となったことから、上記のようなサービスの提供が困難になったこと。

(注3)郵便局の地区グループ

営業推進等のため、10から20局程度の郵便局で構成されるグループ。

以上でございます。

○田中委員長 どうもご苦労さまでした。

それでは、今読み上げていただきました意見書案、それからその前に評価書案について簡略に説明を受けております。ご意見があればお願いします。

○富山委員 これは誰でも見られるようになるんですね。

○田中委員長 そうですね。これはどういう手順になるのですか。

○佐藤事務局参事官 今日ご決定いただきましたら、ホームページに載せてオープンにいたします。

○田中委員長 内閣総理大臣の方に持っていく前に出してしまうていいのですか。

○利根川事務局次長 意見が取りまとめられましたらば、郵政民営化推進本部長である内閣総理大臣に提出をするという運びになります。併せて今日の記者会見でオープンにする格好になりますので、ホームページに載せることは問題ありません。

また、推進本部への意見書の報告というのは、推進本部として意見書を国会に報告する義務があり、その手続上行うものですので、公表の日は今日で構いません。

○田中委員長 そうですか。

○富山委員 1点だけ、細かい質問ですけれど、意見案の4ページ目の、これは事実関係を確認したいための質問なのですが、ウのところの「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」という部分があるんですが、これは複雑になったのは民営化に関してどういうことが、どうして複雑になったのですか。

○佐藤事務局参事官 例えば具体的な例を1つ申し上げると、これまでの郵便貯金法がなくなりまして銀行法の適用になる。そうすると、どちらもそうなのですけれども、通帳の本人確認ということが出てくるわけですけれども、公社から銀行になった時に、前に公社時代にもちゃんと本人確認していたものが、新しく銀行になったからということで最初から同じように本人確認手続をやってしまったわけですね。

それはさすがに要らないだろうということで、今はもうやらないことにしたらしいのですけれども、当初はそれを言ったものですから、10月1日からもそれがしばらくあったので行列ができてしまったと、こういうことなんです。

○富山委員 これは、ほぼ同時期に並行して金商法の改正とかあったではないですか。あれは少し影響していたりしないのですか。

○佐藤事務局参事官 少しはあるみたいですが、メインはもう。

○富山委員 メインはこちらですか。

○佐藤事務局参事官 そうですね、郵便貯金法から銀行法に変わったと。

○振角事務局長 金商法は投資信託の販売等で丁寧にやるということになりましたので、そういう部分で影響は出ているとは思いますが。

○富山委員 その時、銀行の窓口も昔より格段に厳しくなりましたよね。

○振角事務局長 はい、私もそれに関与していたので実際に体験してみましたけれども、相当厳しいですよ。

○富山委員 単に口座をつくるだけで、1つもう既にあるのに何でもう1個つくるんですかと

か、えらく詰められますよね。

○振角事務局長 はい、私も実際体験しましたので。

○富山委員 はい、了解です。

前文が入ってよかったですね。

○田中委員長 分かりやすいですね。

○富山委員 大分締まりましたね、ぐっと。

○田中委員長 格調高くなった。

○飯泉委員 格段に分かりやすくなりましたね。

○富山委員 何を言おうとしているのかがね。

○飯泉委員 そうですね。非常に分かりやすいです。それに注書きも入ったので、余計そういうこと。

○富山委員 ほとんどの人はこちらしか読まないですね。

○飯泉委員 そうです。これをまた一生懸命読む人は……。

○佐藤事務局参事官 それぞれ関係業界、関係者の方はそれぞれのところを読むということですよ。

○富山委員 まあ、自分のところを読むという。

○佐藤事務局参事官 時には評価書の方も読むかなというようなですね。

○飯泉委員 しかも、委員会としての主張がはっきり分かるようになりましたね。

○富山委員 社会的な関心を呼ぶものがたくさんあるしね。

○飯泉委員 そうですね。

大きく争点が2つあったと思うんですよね。ここに書いてある4社あるものをどうするんだという、それと株式公開ですよ。与野党ともそこを集中的に言ったんですけど、結果としてはこの経済情勢になったものですから、後ろはまあ送りましょうと。逆に4つを3と、これはいかにも朝令暮改ではないかということで、おさまったということではないかと思うんですけどね。

○富山委員 総合担務関連は一生懸命やりそうな雰囲気なんですか。

○佐藤事務局参事官 いろいろやれるレベルに差があって、とりあえずやっぱりやれることはやっているんですけども、例えばここにも幅広くいろいろな考えとか書いてあるんですけど、そこはまだまだこれからという。

○富山委員 これからということですね。

限度額の撤廃との関連なんですけれど、郵便局会社でゆうちょ銀行以外の銀行の商品を扱うというのは法律上できるのですか。

○佐藤事務局参事官 それはできます。

○富山委員 法律上はできる。では、これはまさに私的自治で、郵便局会社がどうするか考えればいいということですか。

○佐藤事務局参事官 まさに経営の仕方の話ですね。

○富山委員 多分限度額の議論が出ると、そういう議論も向こうが言ってくるような気がしませんか。

○田中委員長 銀行代理店制度だとその代理店に不都合があった場合には、例えばそれが地銀とすれば、地銀が代理店レベルにおいてちゃんとした指導をしていないからそういうことが起きるのだということで、罰点が地銀の方に来るわけですね。

○富山委員 地銀に行ってしまいますね。

○田中委員長 そうすると、銀行代理店業務をこなせるだけの体制が郵便局会社にあるかどうか、その自信が持てないとそちらも罰点が付くかもしれない、こちらだってひどい目に遭うんだという類の話はあるわけでしょう。

○佐藤事務局参事官 そうですね、それは同じようにありますね。

○富山委員 変なリスクをとりたくないものですからね。ただ、収益基盤の多様性とかという意味でいうと、できることであれば受けておいた方がまさに重層的になるわけでしょう。

○佐藤事務局参事官 そうですね。

○辻山委員 では、将来的にはそれを目指すということになるのですね。

○佐藤事務局参事官 元々の郵便局会社というところでは、そういう感じですか。

○富山委員 元々別に地銀が今から預金量を増やしたいという感じもないので、あまり実はバッティングしているようでしていないんですよ。元々ある銀行の預金を持っている人についてその窓口を代わりにやってくださいという話なので、むしろ単純に増収の方に働くような気がするんですけどね。

○田中委員長 次の段階で住宅ローンの媒介、あるいは住宅ローンも地銀さんのためにとやってきた時に、その郵便局で住宅ローン、これをどうこなすんだと。ただ、書類を引き継げばいいのかという。

○富山委員 あれは全部やらなくてもいいわけですよ。

○佐藤事務局参事官 はい、もちろんそうですね。これに限るとか。

- 富山委員 選択的にやればいいわけでしょう。だから、預金の預入・払出業務に限定するよ
うなことをやっていけばうまくできないかなと。
- 佐藤事務局参事官 あとはもう局にそれだけの体制があるかどうかですね。
- 富山委員 あるかどうかですね。ほとんど中山間地の支店は実質的には預金や年金、要する
にお金の払出業務しかほとんどないはずですよ。実際に貸出なんてほとんどないので。
- 田中委員長 世界の銀行の時価総額が大幅に痛んでいるんですが、相対的に痛みが小さく、
かつ規模が大きいのは中国の三大国有銀行なんだけど、彼らが代理店網で郵便局会社を使うと
言ってきたらどうするかと。他に比べたら、時価総額は随分立派だぞと。どうするのかね、そ
の時は。中国工商銀行が日本で住宅ローンを増やす。郵便局がその手先になる。
- 富山委員 金利が安ければいいんでしょうけどね、借りる側は。
- 飯泉委員 そうなると、郵便局会社はえらく有望ですよ、受け皿として。
- 田中委員長 それで、興味を持っているのは郵便局会社なんですよ、海外の人が。
- 富山委員 いや、絶対そうですよ。
- 田中委員長 窓口サービスを全国津々浦々にやっているところがチャーミングだと。このア
トラクティブなところを何で使わないんだと言っていますね、海外の金融機関は特に。それは
我々に開放されているんだらうなと言うから、開放されていると。
- 富山委員 以前、公取が来た時に、ゆうちょ銀行の規模に対する競争上の歪みのことはあま
り指摘がなくて、むしろ郵便局ネットワーク、その開放制度とかの指摘の方が、あれがほとん
ど唯一明確な指摘だったと記憶しておりますが、そうでしたよね。
- 佐藤事務局参事官 そうですね、あれはそういう話で。
- 富山委員 独禁法上は一番あれが気になるというのが、彼らの。
- 佐藤事務局参事官 同じ、要するに競争相手がありませんものですから。
- 富山委員 あれはどう考えてもオープンな競争が絶対誰にもできないなという指摘があつて。
- 田中委員長 しかもこれは、窓口サービス業務については本当に規制が少ないというか、こ
の委員会に別に上がってくるようなものはないんですよ。
- 佐藤事務局参事官 仕組みとしてはもう届出で。
- 田中委員長 経営の自主性でできるんですよ。
- 佐藤事務局参事官 まさにそういうふうに考えて今の郵政の仕組みがありますので。
- 富山委員 それで分けたんですね。
- 野村委員 ヒアリングした時に、J A 共済さんだったですかね、農水省の規制の関係で代理

店契約が結べないというところがたしかありましたよね。イコールフットイングのことを考えるとすると、トータルで施策を見ておかないと、一人だけ参加させてもらえないプレーヤーが出てくるのは問題ですので、むしろ、もし本当にオープンにするのであれば、みんなが利用できて、あとはビジネス的に選択されていくという環境を整えた方がいいかもしれないですね。

○田中委員長　でも、排他的な契約を結ばせるというのは、それはまずいですよね。ただ、業務の執行能力からいって、あらゆるところで代理店契約を結ぶわけにはいかないというのは、それはありますからね、経営上のものとして。

○野村委員　そこは経営上の問題ですね。

ただ、J Aさんとは親和性があるというか、郵便局とJ Aさんとは何か似ているような感じがしますし、店舗も共有してきたという過去の歴史もありますから。

○富山委員　J Aさんもどちらかというと、支店閉鎖モードできてしまっているわけでしょう。

○佐藤事務局参事官　そうですね。その結果、一時閉鎖が増えてしまったりして。

○富山委員　そうなんです。だから、やっぱりその末端とかは結局相乗り型にせざるを得なくなってしまうんですね、みんな引いていくと。

○佐藤事務局参事官　もうコスト的にそういうふうになりますから。

○富山委員　お客さんの方がいろんな口座を持っていますから、どうしてもそうなりますよね。

○田中委員長　2、3日前の新聞に出たので、今、政投銀を通じて与信をしないと3月末とか5月までとか乗り切れないところが幾つかあるから、政投銀がそういう事業会社に融資をするところが金がないから、ゆうちょ銀行から回すと。ただし、ゆうちょ銀行はその先の事業会社に回るのというか、政投銀に貸し出したものはそれが果たして戻ってくるかどうかについては判断能力はないので、政府の保証さえあればゆうちょ銀行のお金が政投銀を経由して、結果としてお金の流れですが、行ってもいいという、そういうスキームを誰が考えているんだか知らないけれども、そういう類の話が出たでしょう。

○富山委員　出ましたね。

○田中委員長　あれは当委員会が何か言う話でもないですね。政府の保証をもらっている話だから、そこに政投銀に融資するという、そして政投銀が不良債権を抱えた時に政投銀から金が戻ってこないおそれが論理的にはあるんだけど、その話は政府保証というものが入っているというんだったら、この委員会は別に新商品でもなければ……

○利根川事務局次長　債券の購入なのか貸付けなのかで大きな違いがありまして、債券であれば、以前から政府保証があるものもないものも購入可能であり、今でもできますが、貸付けと

なると新規業務になってしまい、今のところはシンジケートローンの参加型以外は対応できません。

○富山委員 では、政府保証債を何か発行させるのではないですかね。

○振角事務局長 あの新聞は割合正確に書いてあったと思います。もし貸し付けるのだったら郵政民営化委員会の意見を聞かなければならないけれども、それ以外の方法の方はすぐできるからそれをやるのではないかと、たしかそういう記事だったと思いますので。

○富山委員 政府保証債を政投銀が発行したら、それは民間銀行ではないだろうと。それは財投機関ではないかと。

○飯泉委員 財投機関債になってしまう。

○富山委員 そうですよね、あの話はね。だから、何かあまり詰めていないような印象を持って。

○振角事務局長 いずれにしても現時点では具体的な働きかけは全くありません。

○田中委員長 でも、それもシンジケートに組む、結果としてゆうちょ銀行からお金が流れるにしても、シンジケーションをする母体が別だったら全然問題ないわけでしょう、それに参加するというのは。

○富山委員 それはいいんでしょう。

○田中委員長 そうですよね。

○富山委員 政投銀がその中に入るのであれば、政府保証を付ける何か特殊なものをやるかどうかですね。

○田中委員長 やっぱり政府保証のかさがこのところまた広がるんですかね、ものすごい勢いで。

○富山委員 一定の期間はそうなるでしょうね。

○飯泉委員 危ないですからね。

○田中委員長 今、日銀がCPの買取りでも差別的に扱っているんですよね。要するに、ここはまずどう考えても大丈夫だろうと、B社の方は、ちょっとというを買わないんですよ、これを持ってくるなという。だから、そのB社の方はどこかに回るわけですよね。

○富山委員 政投銀の方もそれに近い行動を要するにしているのです。ですから短期現象としてとりあえず資金をつなぐという、短期流動性のある種の供給的なニュアンスであれば、従来のものでそれなりにワークするのですけれど、長期化しそうな展開になってきているので、そうすると、ちょっと今の枠組みは見直しをかけていかないと。

有体に言うと、いい会社は今、実は結構民間からも取れるようになってきているんですよ、実は。

それで、困るのはその1つ下の格のところ。結局、ある種のセーフティネットが一番上にかかっていて、下の中小企業にもかなりかかっていて、このミドルのところですっぱり抜けているというのが今の構図ですね。

やっぱり政策課題はこのミドルゾーンではないですかね。

○野村委員 産活法の改正もするんですね。

○富山委員 そうですね。中途半端に大きいところは悲惨なんですよ。

○飯泉委員 中小企業はいけるんですけどね、もう県が動き出していますから。

○富山委員 中途半端に大きいところは、ある意味で何もないんですよ、制度的には。

○田中委員長 ゆうちよ銀行への期待感が相当……。

○富山委員 高まっていますね。

○田中委員長 委員会というのはそれをノーズルでやらせたらどうですかなんて。何をばかなことを言っているんだと。

○富山委員 一番審査が難しいって。ここはあまり素人が直接には手を出さない方がいいような気が、専門家としてはしますけど。

○振角事務局長 そうですね、国会でもそういう議論はありますけれど、ゆうちよ銀行は慎重に答えています。まだ体制も整ってないということで。

○富山委員 それは正しいです。一番難しいところですから。

それは逆選択が起きてしまいますからね。

○田中委員長 ええ、そんなばかな話はないですよ。せっかく株式売却に持っていこうと思っているのに、売却できなくなってしまう。

○野村委員 2点ほどいいですか。やっぱりITの問題がすごく気になっていまして、グループ全体での戦略的なIT活用という何かそういうところがちょっとまだ見えていない感じがするんですね。体制が整っているのかどうか、今後とも関心を持って見ておいていただきたいなと思います。

○田中委員長 意見書のところでは、郵便事業会社のところでITの話が……。

○佐藤事務局参事官 そうですね、特には事業との関連のところではITの話というのが。

○野村委員 ただ、やっぱり過去のしがらみでいろいろ違ったレガシーシステムが並存していて、情報共有ができていなかったりとか、何かそういうことがいろいろあるようですので。

結局、今やビジネスはIT如何という状況になっていると思います。特に金融の場合はIT産業みたいなものですから、是非そこを戦略的になるべくコストを安い形でやっていくような方向を打ち出していただきたいと思います。どこかが司令塔になってグループ全体のIT戦略を立てるみたいな、そういうことがあってもいいのかなというふうに思っています。

○振角事務局長 それは具体的に言うと、日本郵政のところに持株会社として全体的にいろいろ戦略を立てろという話がありますけれど、そういうところにむしろ入れ込んで……。

○野村委員 いえ、直していただく必要はなくて、今後そういう関心をですね、どうしても何か表のビジネスの話ばかりになっていって、根っこの部分の影の屋台骨になっているITの部分が見えにくいので、いつも見ておいていただかないとどうかなということですよ。

それから、これも新聞か何かで見たんですけど、メルパルクについてもまた問題になっているんですか。

○振角事務局長 一昨日ですか、国会でメルパルクの賃貸も同じように随意契約ではないか等ということを言われていまして、それは資料をもってまた説明しろと言われているようです。

○飯泉委員 それはかんぽの宿と同じですか。

○振角事務局長 大体同じではないか。26社ぐらい最初候補としてあったものが、どうしてワタベウェディングになったのかと。

○富山委員 そこが選ばれた経緯ですか。

○振角事務局長 はい、その経緯等をもう少しきちんと説明しろと言われているようです。

○辻山委員 その件について、今回はもうこれでよろしいのですが、いずれかの機会にここでも検証結果というか、もう少し具体的なことを伺えればなと思うんですが。

○振角事務局長 それはまた日本郵政が第三者委員会をつくってやったりしていますし、総務省も調査しておりますので、必要に応じてまた機会を設けたいと思います。

○辻山委員 そうですね。こちらでももう少しお話を伺えればと思います。

○富山委員 まだ当分出て来ないんですか、あの総務省のものとか。

○振角事務局長 総務省は一部中間的な報告を国会にはしておりますけれど、まだ最終的には報告はしていません。

○富山委員 タイミングはわからないんですか、結局、いつ頃そういうアウトプットが出てきそうかというのは。

○佐藤事務局参事官 具体的には聞いていないです。今のところ日本郵政の方は3回ぐらい会合をやったという話だけですね。どうやっていくとか、まだ実質的な議論に入り始めたばかり

りみたいなので。

○富山委員 まとまったものはある程度パブリックにオープンになるのですか。

○佐藤事務局参事官 はい、もちろんすべてを公開にしていくと思いますので。

○富山委員 それはそうですね。

○田中委員長 よろしいですか。

それでは、本評価書をもって当委員会の郵政民営化の進捗状況に関する評価として取りまとめるとともに、意見書の案をもって当委員会の意見とさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声)

○田中委員長 それでは、そのようにさせていただきます。

本意見書につきましては、本日中に郵政民営化推進本部長である内閣総理大臣あてに提出するとともに公表したいと思います。また、委員会後、記者会見でこれを私の方から発表したいと思います。なお、評価書については郵政民営化法に基づく意見書ではありませんが、意見書の参考補助資料として使用したいと考えておりますので、その旨お含みおきください。

それでは、以上をもちまして、郵政民営化委員会第55回会合を閉会といたします。

どうも本日はありがとうございました。