

郵政民営化委員会（第6回）議事録

日時：平成18年8月4日（金） 10：00～12：00

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 それではこれより郵政民営化委員会第6回会合を開催いたします。

本日は、定足数を満たしておりますので、委員会は成立いたします。

お手元の議事次第に従いまして、進めてまいりたいと思います。

本日は、日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の骨格について、日本郵政株式会社西川代表取締役社長からご説明をいただきまして、その後、質疑をしたいと思います。

その前に、役所の側で人事異動がありましたので、自己紹介をお願いいたしましょうか。

○須田局長 7月21日付で総務省の郵政行政局長を拝命いたしました須田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○山崎参事官 金融庁監督局の山崎でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○田中委員長 それでは、西川さんお願いいたします。

○西川社長 日本郵政株式会社の西川でございます。

本日は、田中委員長をはじめ、郵政民営化委員会の委員の皆様の実施計画の骨格につきましてご説明をさせていただく機会をいただきましてまことにありがとうございます。

それでは、早速説明に入らせていただきます。

弊社は去る7月31日、政府に対し、日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の骨格を提出いたしました。

お手元の資料1でございます。

この実施計画の骨格は、弊社が来年4月末までに政府に認可を申請しなければならないとされております日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の作成の考え方を示すものとして、持株会社移行後の日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社の各承継会社及び独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構の概要、その他を示したものでございます。

弊社は、本年1月の設立以降、郵政民営化関係法令、郵政民営化関連法成立に至る国会審議及び附帯決議、日本郵政公社の業務等の承継に関する基本計画等を踏まえまして、政府のご指導をいただきながら、また日本郵政公社の協力を得ながら、実施計画の骨格の検討を進めてま

いりました。

提出いたしました実施計画の骨格は、郵政民営化法第2条に規定された経営の自主性、創造性及び効率性を高めるとともに公正かつ自由な競争を促進し、多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便の向上及び資金のより自由な運用を通じた経済の活性化を図る、という郵政民営化の基本理念を達成できるよう、また承継会社が、これまで公の機関として培った安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を発揮し、自由な企業活動を行い、社会と地域の発展に貢献する観点から作成したものでございます。

このような観点を明らかにするため、承継会社等の概要には職員数、財務状況等、日本郵政公社から承継会社等へのヒト、モノ、カネの承継に直接関わる項目のほか、経営方針、民営化時において提供する商品・サービス、民営化後新たに提供する商品・サービス、そして経営見直し等の項目を設けております。

特に、日本郵政株式会社につきましては、経営見直しにおいて、郵便貯金銀行、郵便保険会社の株式について、遅くとも民営化後4年目の上場を目指しまして、5年間で処分する方針を明記しております。

弊社といたしましては、この実施計画の骨格を重要な通過点に、引き続き関係各位のご理解とご指導、ご協力を得ながら、鋭意検討を進め、適切な実施計画の作成作業を進めてまいり所存でございます。

また、民営化作業を円滑に行うため、郵便貯金銀行、郵便保険会社につきましては、準備会社を早期に弊社の子会社として設立し、民営化の準備を進める予定でございます。

この旨、去る7月31日の実施計画の骨格の提出に際しての記者会見の場で発表いたしました社長談話において、明らかにさせていただいております。

郵政民営化委員会の委員の皆様におかれましては、この実施計画の骨格につきまして、特段のご理解を賜り、来年4月の期限まで残すところ9カ月を切りました実施計画の作成作業につきまして、一層のご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

なお、実施計画の骨格に示しました承継会社等の概要、その他の具体的項目につきましては、引き続きまして、弊社法制部長の北川から説明させていただきますので、よろしくお願い申し上げます。

○北川法制部長 日本郵政株式会社法制部長の北川でございます。

それでは、実施計画の骨格の大要といたしまして、承継会社の概要をお手元の資料2にまとめてございますので、これに従ってご説明をさせていただきます。

まず、持株会社移行後の日本郵政株式会社ですが、グループ経営理念といたしまして、これ

まで公の機関として培った安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮し、お客様の期待に応えお客様の満足を高めお客様とともに成長します。経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します、としたところです。

日本郵政株式会社は、民営化時において、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社の4会社のすべての株式を保有する持株会社として、グループ会社のコーポレートセンター機能・監査機能を担うとともに、グループ内共通事務の受託、日本郵政公社から承継する病院の運営、宿泊施設の譲渡・廃止とそれまでの間の運営などを行います。

郵便貯金銀行、郵便保険会社の株式について、遅くとも民営化後4年目の上場を目指し、5年間で処分する方針であることは西川からご説明を申し上げました。

このほか、日本郵政株式会社自体の株式につきましても、早期上場が可能となるよう、グループの経営体制、業務体制などの整備を進めてまいります。

日本郵政株式会社の組織は、民営化時において、本社、共通事務施設、14カ所の病院、82カ所の宿泊施設を見込んでおります。

民営化時の社員総数は約3,800人、グループ全体の社員総数は約25万3,200人となる見込みです。

民営化時に、日本郵政公社から承継する資産は8兆7,350億円、うち子会社株式は8兆2,000億円、純資産は8兆5,670億円と見込んでいます。

純利益は民営化後最初の通し年度となります平成20年度において960億円、平成23年度において2,960億円を見込んでいます。

次に、郵便事業株式会社ですが、経営方針といたしまして、郵便のユニバーサルサービス機能を維持しつつ、人々が安心できるコミュニケーション、确实、迅速な物流機能を提供することにより、「人、企業、社会を真心で結ぶネットワーク」を創出します、としたところです。

郵便事業株式会社は、民営化時において、郵便の業務、国内物流事業、国際物流事業など、日本郵政公社と同様の商品・サービスを提供します。このうち郵便の業務などの窓口業務は郵便局株式会社に委託するほか、自らの支店でも行います。

また、国内物流分野におけるロジスティックス事業の展開、国際エクスプレス事業、国際ロジスティックス事業などの開始に向け検討してまいります。

郵便事業株式会社の組織は、民営化時において、本社、13カ所の支社、2カ所の郵便輸送センター、1,093カ所の支店などを設ける予定です。

民営化時の社員総数は約10万6,800人となる見込みです。

民営化時に、日本郵政公社から承継する資産は2兆5,530億円、純資産は2,000億円と見込んでいます。

純利益は、平成20年度において380億円、平成23年度において530億円を見込んでいます。

次に、郵便局株式会社ですが、経営方針といたしまして、身近な郵便局ネットワークを通じて、商品・サービスを分かりやすく提供することにより、「お客様の現在と将来のよりよい生活づくり」に貢献します、としたところです。

郵便局株式会社は、民営化時において、郵便の業務などの窓口業務、住民票の写しの交付事務、銀行代理店業務、生命保険募集代理店業務など、日本郵政公社と同様の商品・サービスを提供します。

このうち、郵便の業務などの窓口業務は郵便事業株式会社から、銀行代理店業務は郵便貯金銀行から、生命保険募集代理店業務は郵便保険会社から受託します。

また、損害保険商品の提供、カタログ販売、不動産事業を行います。

郵便保険会社以外の保険商品の販売、グリーティングカードなどの店頭陳列販売、料金受託収納代行についても開始に向け検討してまいります。

郵便局株式会社の組織は、民営化時において、本社、13カ所の支社、約2万4,600局の郵便局などを見込んでいます。

民営化時の社員総数は約12万5,800人となる見込みです。

民営化時に、日本郵政公社から承継する資産は1兆5,220億円、純資産は2,000億円と見込んでいます。

純利益は、平成20年度において860億円、平成23年度において590億円を見込んでいます。

次に、郵便貯金銀行ですが、商号を株式会社ゆうちょ銀行といたします。

経営方針といたしまして、あらゆる地域と世代のお客様一人ひとりに適した商品・サービスを便利なアクセスで提供することにより、「最も身近で信頼される金融機関」を目指します、としたところです。

郵便貯金銀行は、民営化時において独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構、以下機構と申し上げますが、機構が承継する郵便貯金と合算して、1,000万円の範囲内の預金サービス、為替取引などの送金・決済サービス、投資信託の販売、国債の販売などの資産運用サービスなど、日本郵政公社と同様の商品・サービスを提供するとともに、これらの商品・サービスについては、銀行代理店契約を郵便局株式会社と締結し、全国の郵便局ネットワークを通じても提供します。

なお、機構が承継する郵便貯金の払戻しなどの郵便貯金管理業務を機構から受託して自ら行うとともに、郵便局株式会社にも委託します。

郵便貯金銀行は、他の銀行と同様のリスク管理手段・運用の自由化について、民営化直後からの業務開始を希望しています。

また、新規商品・サービスの提供について検討してまいりますが、個人のお客様によりよいサービスを提供するなどの観点から必要な業務については、民営化後速やかな業務開始を希望しています。

なお、新規業務の実施に当たっては、地域の金融機関とも連携して地域金融の円滑化に資するような対応を検討してまいります。

郵便貯金銀行の組織は、民営化時において、本社、13カ所の事務センター、233カ所の直営店などを設けます。

民営化時の社員総数は約1万1,400人となる見込みです。

民営化時に日本郵政公社から承継する資産は、226兆9,910億円を見込んでいますが、これには機構から預入を受ける特別預金137兆6,280億円見合いの資産を含んでいます。

純資産は、現時点では6兆8,000億円を見込んでおり、純利益は平成20年度において4,280億円、平成23年度において4,880億円を見込んでいます。

なお、資金量は民営化時において188兆円、平成23年度末において161兆4,000億円と見込んでいます。

最後に、郵便保険会社ですが、商号を株式会社かんぽ生命保険といたします。

経営方針といたしまして、あらゆる地域と世代のお客様に生涯にわたる安心を提供することにより、「お客様に最も身近で、最も信頼される保険会社」を目指します、としたところです。

郵便保険会社は、民営化時において日本郵政公社と同様の養老保険、終身保険、定期保険、学資保険、年金保険、災害関係特約、入院関係特約などを、機構が承継する簡易生命保険契約と合算して、原則1,000万円の保険金額の範囲内で提供するとともに、これらの商品・サービスについては、生命保険募集代理店契約を郵便局株式会社と締結し、全国の郵便局ネットワークを通じても提供します。

なお、機構が承継する簡易生命保険契約の保険金の支払などの簡易生命保険管理業務を機構から受託して自ら行うとともに、郵便局株式会社にも委託します。

郵便保険会社は、他の生命保険会社と同様のリスク管理手段・運用の自由化について、民営化直後からの業務開始を希望しています。

また、新規商品・サービスの提供について検討してまいりますが、お客様によりよいサービスを提供するなどの観点から、特にお客様のニーズが高く、早期に実施が可能と考えられる業務については、民営化後速やかな業務開始を希望しています。

郵便保険会社の組織は、民営化時において、本社、5カ所の事務センター、81カ所の直営店などを設けます。

民営化時の社員総数は約5,400人、うち、営業職員は約1,000人となる見込みです。

民営化時に、日本郵政公社から承継する資産は114兆5,890億円を見込んでいますが、これには機構から出再を受ける再保険分である保険契約準備金111兆6,780億円見合いの資産を含んでいます。

純資産は、現時点では1兆円を見込んでおり、純利益は平成20年度において770億円、平成23年度において1,930億円を見込んでいます。

なお、責任準備金残高は、民営化時において108兆7,000億円、平成23年度末において91兆5,000億円と見込んでいます。

欄外に幾つか注記をさせていただいておりますが、ただ今ご説明申し上げました内容・数値は、今後の金融・経済情勢などにより、異なる内容・数値となることがあります。解散時における日本郵政公社の純資産の額は、今後の日本郵政公社の業績などによって変動するとこととなりますので、今回の実施計画の骨格ではその振り分けに際しまして、郵便事業株式会社、郵便局株式会社が日本郵政株式会社の完全子会社であり、日本郵政株式会社が十分な資産を有することを考慮した上で、郵便貯金銀行、郵便保険会社に対し、市場リスクなどを勘案して、暫定的に純資産の大宗を承継させることを基本として作成しております。

なお、資料1の実施計画の骨格にはただ今ご説明申し上げました承継会社の概要のほか、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構の概要、承継会社が引き継ぐ日本郵政公社の職員の帰属の決定に際しての帰属基準表、帰属の決定過程などを記載しておりますが、説明は省略させていただきます。

以上でございます。

○田中委員長 ありがとうございます。

ただ今、日本郵政株式会社の方から実施計画の骨格についてのご説明をいただきました。

続きまして、委員の皆様からご発言をいただこうと思います。

株式の売り出しを早められた理由を教えてください。

○西川社長 これは、10年以内、移行期間中、10年とございまして、この10年以内に株式をす

べて売却するとういうふうに規定されておりますが、その売却ということを考えて場合、これだけ大量のものをすごく短期間で売却するということは、マーケットの状況から見ましてもなかなか難しいであろう。したがって、できるだけ早く株式を公開いたしまして、段階的に売却をしていくと、こういうことがまず第1でございます。

加えて、やはり株式を公開するということによって、経営についての一定の緊張感を持って臨むように、またそのマーケットからの評価をきちんと受け入れていくと。そして、それに対応する経営を行っていくと、こういうことも考えましてできるだけ早く株式を公開すべきであろうと、こういう判断でございます。

○富山委員 全体的な総括的な質問なんですが、経常収支の利益見通し等々が出ていますが、この辺のちょっと雑駁な質問になってしまうんですが、西川社長の感覚というか、思いとして、この辺の数字というのは、かなり確実にいけるような感じの数字なのか、それとも相当なことをやっていかないと、この数字はクリアできないような数字なのか。その辺はどういう感覚をお持ちでしょうか。

○西川社長 これは、当然、相当な経営努力をしていかなければならないということは、明らかなことでございます。

私は、郵政事業の現在のビジネスモデル、全く市場において競争力がないというふうに判断をいたしております。その中で、民営化のねらいを実現していくためには、相当な努力を必要とするということは明らかでございます。

そういう観点から作成したものでありますが、前提条件が特に金融2社につきまして、金利等は今年の3月末の金利が継続するという前提で作成をいたしておりますので、それ以外に方法がないのでそういう考え方をとりましたが、そういう前提でまいりますれば、この先相当収益はよくなってくる、こういうふうに計算されるわけでございます。

しかしながら、リスクシナリオとして、長期金利、3月末が年1.77%でございますが、5年間で4%まで上昇すると、それも平均的に上昇していくということをリスクシナリオとしてシミュレーションをいたしておりますが、そうなりますと大分様子が変わってまいりまして、特に郵便貯金銀行におきましては、大幅な収益低下ということになってくるということでございますので、金利条件によりまして大分様子が変わってくるということでございます。

○大田委員 たたみかけるような質問で申しわけないんですけども、生田総裁の話を伺ったりしていますと、郵政事業全般に今後かなり厳しいという印象があるものですから、実施計画で郵便事業会社ですら利益が上がっていくという利益見通しをみると、いささか意外な感があ

ります。非常に厳しいという状態とこれから収益性が上がっていくという見通しと、どちらをどう見ればいいのかというのがよく分からないんですが。

○西川社長 郵便事業会社、それから郵便局会社につきましても、明示的に効率化策というものを示してはおりませんが、数字の上では効率化を織り込んでおりますということがまず第1点。

それと第2点は、これは特殊な要因でございますけれども、共済関係の整理資源の区分というものがあられるわけですが、全体で見まして、大体1,300億から4,000億程度の金額になりますが、これは通常人頭割で負担をしていくという考え方なんですが、現公社の管理会計ではこういうことになっておるとは思いますけれども、この実施計画においては、その部分、ほとんどその郵便局会社と郵便事業会社が負担するということになるわけですが、人頭割でいくと。それを持株会社で一括して負担をしようということにしておりますので、郵便事業会社、郵便会社の収益がそれだけ押し上げられるというしくみになっているということでございます。

○大田委員 もう一点、よろしいですか。4社間の資源配分、割り振りが法案審議のときに、私が思い描いていたものと少し違いまして、貯金に収益の柱を立てるといような図柄に見えます。特に直営店の数が非常に多い。それは経営判断としては適切なことだと思いますが、気になりますのは、直営店が増えれば増えるほど郵便局会社のバーゲニングパワーも落ちていきますし、郵便局会社の場合、最終的に国が責任を持ちますので、国民負担になってくることもあります。そこはいかがでしょうか。

○西川社長 そうですね。直営店を持つていこうというねらいはもうお分かりいただいていることかと思っておりますので、それはご説明いたしません、収益という点でいけば233店程度の直営店があれば、それほど大きな影響はないというふうに私は判断しております。

資金量から見ましても10%にも満たないものでございます、銀行の直営店。保険会社の方は、これは法人、職域への保険の勧誘活動をやるということで、一定数の外務員だけ置くという直営店でございます。これも郵便局会社には、それほど大きな影響はないというふうに考えております。

○増田委員 今日は大変お暑い中、ご苦労さまでございました。

コンプライアンスの問題も含めまして、職員の皆さん方のさまざまな面での教育なり、研修なりということがこれから大変大事になろうかと思いますが、一般には強いと言われているゆうちょ銀行にしても、民営化後に何か問題が起こると大変なイメージダウンになりますので、その際は競争力もなかなか発揮されないということも考えられます。

ですから、一方で、民業圧迫のような話がありますけれども、全体として職員のコンプライアンスについての意識を高めるなり、再教育をするといったことが大変急務ではないかと思えます。

また、例えばどこか1社で何かあると、関連する他の3つの会社がやはりどうしてもグループ全体として見られているでしょうから、そのことによって4社全体の経営が引っ張られるといったようなことも心配になりますので、しっかりと4会社の間リスク遮断をシステムとしてつくっていただいて、職員の皆さん方の持っている力を最大限アップすることに力を大いに用いていただきたいと思えます。

直営店の設置や、外部からの人材採用ということもあると思えますが、大変人数が多い、大きな組織でありますので、これはご質問というよりは、ぜひそういった点について最優先で取り組んでいただきたいなというお願いでございます。

○西川社長 先生おっしゃるとおりでございます。その点につきましては、社内の規定集、ルールブックでございますが、これについても現在のものは、非常に大部なもので、一部重複しているというようなところもあるようでございます。

まず、ルールブックを分かりやすいもの、なるべく簡素なものに変えるべきです。今、公社の協力を得ながら大作業をやっている。まずそれをきちんと整備をして、その上でこの教育指導というものを評価していかなければならないということでございます。そして特に郵便局におきまして、民間ではこれはきちんとやられておるわけですが、相互チェック、1人の人間が事務を処理します。他の者がそれをチェックする。人数の少ない郵便局もありますので、人的余裕があるわけではないんですが、まずはそういう相互チェックをきちんと行う。ルールどおりやられておるか、間違いなく処理されているかということ、やはり相互チェックを行うということ。

特に、現金回りにつきまして、これは郵便局単位で、本来は毎日、銀行のように日計表というものをシステムで作成いたしまして、帳簿上の現金有高と実際の現金有高を突合するという作業を毎日毎日やらなければいけないわけなんです。そういったことが必ずしも実行されていない。日計表の作成も非常にあいまいな状況ということでもあります。

こういったシステム面の強化とその作業をやはりきちんと行っていくということ、これによって、現金の不突合の絶無を期していくと。

それでも実際は幾らか起きてくるわけでありましてけれども、それはそれで早く毎日毎日不突合があるかないかを確認して、そしてその日のうちになぜ不突合が起きているのかという原因

究明に努めるといったことが当然のこととしてやらなければならないということでもあります。

そのルールブックをきちんと整備するということによってコンプライアンス、一般の法令遵守ということも当然あれですけれども、社内ルールをきちんと遵守していこう、こういう習慣を植え付けていく必要があるというふうに考えております。

この作業はシステムとの関連がありまして、スタート時は必ずしも十分なものにならない。システム上の問題、郵便局会社のシステムが独自のものではない状態でスタートせざるを得ない、今の暫定システムでは。今、構築中の暫定システムでは、郵便局会社のシステムが独自のものがなくて、3事業、ただデータを持って、そしてその経営管理を行っていくという行き方にしばらくはならざるを得ないというところがございますので、システム的にそういった作業を行いやすくするようにするということがしばらくできないという問題があるわけですけれども、それはそれで本格システムの構築をできるだけ早く行うということで解決をしていきたいと思っておりますが、不十分な中でもやはりそういったことをきちんと行わないことには信頼が得られないということがございます。

特に、骨格にそこをくどくどと書いてございませぬけれども、それは当然のこととして意識していることでありまして、作業はそういう方向でやっておるということがございます。

○増田委員 ありがとうございます。

あともう一点、郵便局会社の新規事業については我々が判断するという仕組みにはなってございませぬけれども、郵便局会社がやはり一番ビジネスの形が見えづらいなと思っておりますが、ぜひそこはいろいろ知恵を出してお考えいただくと同時に、郵便局全体の管理の効率化について、人事も含め、全体としての業務を適切に運営していく上で、やはり非効率だなと思われるようなところは、ぜひメスを振るっていただいて、そして健全経営に向けた努力をお願いしたいと思います。

それから、知事という地域にかなり近い立場からということですが、ゆうちょ銀行の最終的な司令塔が東京だけにございまして、これで全国を運営していくとなりますと、地域からすれば巨大なメガバンクがさらにもう一つ増えただけのような見方になりまして、今回の民営化の経緯からしましても必ずしもねらった姿ではないと思います。

ですから、形としては全国で1つのゆうちょ銀行という形になってはいますが、ぜひさまざまな判断権をそれぞれのところで持ち、いろいろな地域の特色に合った判断ができるような仕組みにさせていただけるといいのではないかなと思います。

○西川社長 その点につきましては、よくご趣旨を解して、そういった運営の仕方というもの

を考えてまいりたいと思います。

郵便局会社につきましては、COOが1人内定しておるわけでございまして、それとは別に地域を担当するCOOを設置したいというふうに考えておりまして、数名そういう方を任命したいというふうに考えておりまして、そちらからの情報も貯金銀行の方で、これは金融代理をやるといことが郵便局会社としてはメインの仕事でございまして、これは当然貯金銀行、そして保険会社と連携を密にしていまいらなければなりませんので、そういったルートからの情報あるいはいろいろな問題解決策というものも考えていかなければならないと思います。

○野村委員 ちょっとお尋ねしたいんですけれども、このグループ全体の運営は非常に難しいというふうに。難しいといいますのは、マネジメントが非常に大変だというふうに考えておりまして、特に、その中で持株会社であります日本郵政株式会社というのがどういう役割を果たしていくのかというのが、かなり重要になってくるだろうというふうに考えている次第なんです。

その難しさといいますのは、金融ですと通常、金融持株会社は金融機関を傘下に置いているわけなんですけれども、事業会社も一緒に傘下に置いているということがありますので、このグループは全体的にどういうグループなのかということが非常に分かりにくいと、あるいはそれがどういうリスクを持っているのかということも分かりにくいですから、当然IPOをするときにはディスカウントをされまして、コングロマリットディスカウントが出てくるという要素が非常に強くなってくるんだというふうに思うんですが、このあたり方向感としましては、今の金融持株会社を非常にスリムな形にして、傘下の方のフットワークを強くするというやり方もありますし、また司令塔のところを比較的大きな塊としながら、それを活用しながらうまくコングロマリットディスカウントを削減していくというやり方もあると思うんですけれども、西川社長、ご自身の持株会社経営に対してのグループ全体の統括の方針といたしまししょうか、そういうものを伺えると。

○西川社長 これは、やはり事業会社4社のグループ経営ということ念頭に置いてやってまいらなければならない、持株会社としては、という考えでございまして、持株会社からそれぞれの事業会社に対して社外役員という形で何人かを置くといったことも考えておりまして、そういう中できちんとしたグループ経営をやってまいりたいというふうに考えております。

先ほども申しましたように、郵便局会社という事業会社は相当部分、銀行、保険の代理業務が相当大きな部分を占めるということになります。そういう意味において、やはり1つのポイントは金融分野ということでございます。その他は、郵便局会社としてはこういったカタログ

販売であるとか、その他の物販業務それから不動産業務といったことを考えておるわけでございます。

そういったことも、これはまたこれで郵便事業会社との関連というものも深いものもござい
ますし、あるいはまた郵便局会社という2社との関連も深い。こういうことでありますので、
郵便局会社というのはやはりグループの中できちんと見ていけるというふうに思います。郵便
事業の方が本当の事業会社、独立的な事業会社ということになるわけでございます。

これは、やはりグループの中の1つの大きな柱として、うちの会社で金融とは別にこれはこ
れでしっかりと把握を、掌握をしていかなければならないというふうに考えております。

○富山委員 先ほどの競争とか市場とかの議論にちょっと戻りたいんですけれども、今、先ほ
ど増田委員からもあったのと重なるんですが、多分この4つの領域というのは、今のメインの
ビジネスモデルの領域でいうと、民間の方でも市場が収縮しているというか、あまり伸びない
領域ですよ。かつ郵政というのは何せ巨大ですから、いわゆるニッチャーみたいな形では多
分なかなか行き場所がないんだと思うんですが、そうするとどうしても要はパイが伸びない
ところに巨大なプレイヤーが行って、そこでまた今度は行った先でもみんな苦しいわけで、そう
すると、当たり前のヘッド・トゥ・ヘッドの量と規模とをディスカウントに物を言わせた闘い
方をすると、過当競争になってお互い共倒れになるのではないかという議論は、民業圧迫論
というのは多分そこに根ざしていると思うんですが、当然、西川さんを初め、大変優秀なトップ
クラスの経営者の皆さんがそういう単純なことはやらないとは思っているんですが、その辺は、
まずどういうふうな戦略的な枠組みといたしまししょうか、価値観を持っておられるかというこ
ろ。

それから、先ほどの議論にちょっと重なりますけれども、となるとやはり普通の単純に入っ
ていくという戦略ではないと思うので、その辺ある程度かなり具体的なアイデアというのがも
しあるのであれば幾つか例示でも結構なんで、もしよければ教えていただければと思います。

○西川社長 金融分野が大きいわけでございますけれども、すべてがそううまくはまいません
が、やはり新しく民間マーケットに出ていくという側面が強うございますので、私はやはり
商品・サービスの面において何か新しいものを、サムシングニューをきちんと打ち出せるよ
うにしていかなければならないというふうに考えておまして、社内におきまして、ただいま、
どういうものということを公表するわけにいかないんですけれども、固まってもおりませんし、
それをしっかりすべてというわけにまいません。それは一部ということでもありますけれども、
そういったものをやはり打ち出していくということが必要ではないかというふうに考えており

ます。

それと加えて、よく新しく出ていくんだから、例えば金利をダンピングするとか、手数料をダンピングするとか、こういったことにつきましていろいろ懸念される向きがあるわけですが、これはもうそんなことをやっていますと、これは自殺行為でございまして、それだけはもう絶対に避けなければならないというふうに考えております。

そういったこととやはり先ほども触れさせていただきましたが、まだまだ非効率な面が十分残っております、そういうものを抱えております。これをできるだけ早く効率化を実現するというふうにしなければならないというふうに考えておまして、私、長年、銀行の経営に携わってまいりまして、いろいろ厳しい局面があったわけですが、何といたしても経営といましようか、収益を上げていくという基本は出るものをできるだけ効率化するということだというふうに私は信念としてございまして、銀行時代も約25%程度の人件費の削減を行いまして、それが収益力を支える大きな力になったということでありまして、そういった経験からまいりまして、まだまだ郵政の場合は効率化できる側面がたくさんあるというふうに考えておまして、会社の経営力をいかに高めていくかという観点から、そういった効率化策について今後よく話をしていきたいと考えております。

○富山委員 バランスシートの観点なんですが、先ほど金利の問題であくまでも今年の3月のベースという話があって、この中にも幾つか暫定的に今の段階で弾いているんでしょうというお言葉があったと思うんですけども、その点に関して2つありまして、1つは、実際にこれが実行される段階でもう一度いろいろな資産の評価とか、そういったものをあそこで見直して最終的な数字が決まってくると理解しておいてよろしいんでしょうか。

それとあともう一点、その観点で言うと、ここには市場、業績、金利、株価等という議論がありますが、これは多分前々回かな、日本郵政公社との議論のときに出ていた議論だと記憶するんですが、今度、向こうからこちらに資産を移すときの評価の問題があると思うんですね。

この前の議論だと、私の記憶だと、例えば減損会計の問題でいえば、一応このメルパルクとかこういうのは減損を大分かけているんですけども、例えば事業用の資産は減損をかけていませんという回答だったというふうに、私、うろ覚えに記憶しているんですが、要は民間の場合、そういうのに関係なく、ほとんど減損は強制適用になりますよね。その辺はどうなるのかなということ、これはどちらかという公社の方、でも結局は両方の問題だと思うんですが。

それとあとその関連で、もう一点気になっているのは、多分その問題が出てきたときに、もう一つ退職金とか企業年金の問題で、恐らく共済年金の追加費用の問題とかたしかあるという

議論がそのときも出たように記憶するんですが、一応これはP/Lには反映されているんですよね。

ただ要は、これも民間企業で、この数年間ずっとあった議論ですが、要するにもう引き当てるべきではなかろうかと。今どき人口構成がこうなっているわけで、まず出てくるのは間違いないんですから、B/Sに引き当てておくべきではなかろうかという議論がずっとあったはずなんです。

我々も再生の途中で直面する大問題というのは、毎回それで、結局引き当てた方が正解だったわけで、結論から言うと。そういった問題が幾つかあると思うんですけども、その辺は今後、公社との関係で、どういうふうにある種のクリーンナップというか、資産の移管に向けてされていくのか、伺っておきたいんですが。

○米澤執行役員 まず、共済年金の追加費用についてでございますけれども、これは若干専門的なお話になりますけれども、昭和34年に公務員の年金が当時恩給から年金に、社会保険制度の年金に変わりました。

その過去期間分に対応する費用を拠出をするという仕組みになっております。この数字は、これは国家公務員の人件費については、すべて生じております。郵政公社におきまして、これが生じておりまして、現在、千数百億円程度の毎年の支出が出ているわけでございます。

これにつきまして、引き当てを行う行わないという問題でございますけれども、2つの考え方があろうかと思えます。

1つには、これは退職給付会計における企業年金の過去勤務債務分と同じものであるというふうに観念するならば、これは引き当てを行うべきだという議論でございます。

そしてもう一方の議論として、これは公的年金制度であるということで考えるならば、社会保険料については引き当てを行っていないので、これは引き当てを行う必要がないのではないかという議論、両論あるかと思えます。

そして実際の事例を見ますと、個別の名前を言っていないかどうかはあれですけども、一部のところでは引き当てを行っていない、そして多くのところでは引き当てを行っているという状況でございます。

そして、今、富山委員からのご指摘にありましたように、近年の傾向としてはこういうものについては、できるだけ引き当てを行っていくというふうな会計上の傾向にあるものというふうに認識をしております。

いずれにいたしましても、このあたりのところについては、公社において適切に検討なされ、

処理がなされるべきものというふうに考えております。

同様に、事業用資産につきましても、今、ご指摘ありましたように、種々の問題はありますけれども、減損というものはそういうことが必要な状況になっていけば減損を行うというのは、これは民間の企業会計の趨勢でございますので、そういったものを踏まえていただきたいというふうに考えております。

○野村委員 2点ほどちょっとお伺いしたいことがあるんですが、1点目は、先ほどちょっと増田知事がおっしゃられたコンプライアンスにも関係することなんですけれども、釈迦に説法ですが、今回、会社法が新しくなりまして、内部統制に関してはグループ全体で内部統制を考えるという、それを決議せよということにもなっております、そういう意味では例えば内部監査の機能とかを持株会社の方が傘下銀行等に対しても内部監査を実施するとか、そういった仕掛けというのを構築したり、あるいは傘下の企業の従業員であっても持株会社の例えば内部告発窓口に対して意見を言うことができるとか、そういったような仕掛けを今グループ企業全体で導入する動きが出てきているわけです。

そういうところのあたりというのは、今回、骨格の中に必ずしも書かれていなかったと、これは当然の前提ということで書かれなかったということだと思っております、そのあたりのところをどういうふうに描いていかれるのかということが第1点目です。

それからもう一点、恐縮でございますが、これはもう西川社長に申し上げるのは、まさに釈迦に説法で恐縮なんですけれども、ゆうちょ銀行自体、この銀行の今のビジネスモデルは銀行というには不思議な状況でありまして、バランスシート上、半分がないというような状況かと思っておりますけれども、これはそうは言いましても、いずれはこれは独立していきますと、一般のいわゆる金融規制のもとに置かれると。金融庁の傘下に、金融庁の監督下に置かれるということになりまして、メガバンク全体が今バーゼルⅡ対応という形で必死に高度なリスク管理体制を整えているというような状況の中で、いきなり追い出されたときに本当にそれに追いついていけるのかという問題があると思っております、このあたりどういうふうなシナリオを描いておられるのか、この2点、ちょっと教えていただければと思います。

○西川社長 内部監査につきましては、現在の公社も正直申し上げて、人員等から見ましても、大変脆弱な体質になっているということでございますので、監査要員を大幅に増強をしてまいらなければならないというふうに考えておりました、実は従業員数もよく指摘されるんですが、予想数値よりも最終の在籍予想数値よりも若干多目になっておりました、4社を足しますと、多目になっています。それはなぜかといいますと、監査要員を増強しようということから多く

なっているということでございまして、先ほど社内ルールを見直すということを申しましたが、そういったことも含めまして、内部監査体制を充実していかなければならないというふうに考えておりました、当然それは持株会社を中心にしまして審議をするということになりますが、各社においても当然それはまずは各社できちんと内部監査体制を整えると。数字を上げていくということが宣言してございまして、そういった方向でただ今考えておるということでございます。

それから、銀行のバーゼルⅡ等に対する対応ということでございますが、現状は運用資産が国債中心ということでございますので、いわゆる自己資本比率については、まず心配のないところではありますが、さはさりながら、それは信用リスクのことでございまして、金利変動リスク、価格変動リスク等から見ますと、大変大きなリスクを抱えているということでございますので、この点につきましては、現状、例えばスワップでございまして、あるいは先物でございまして、こういったことについてはできない、リスク管理手段を持っていないという状況でございますので、この点については、民営化と同時に、業務内容としてぜひお認めをいただきたいと。これは銀行だけではなくて保険会社も同様でございますけれども、これは民営化される以上は、どうしてもそこところはきちんとリスク管理手段を持って、リスク量をコントロールしていくという必要がございます。ぜひこれはお願いしたいと思っております。

やはり、運用につきまして、現在は、国債を中心とした債券、そして指定単の形ではあります。2兆円から3兆円程度の投資ということになっておるわけですが、やはり一挙にはまいりませんが、運用を多様化して極力安定させていきたい、でなければならぬということでございますので、何に運用できるかということにつきましても、ぜひ規制をなくしていただきたいというふうに考えております。

これによって、ある程度多様化をいたしまして、そして極力安定化させてまいりたい。あるいは運用のパフォーマンスも新しい分野でできるだけよくいたしまして、資金ボリュームが減少いたしましても収益は確保できるという状態に早くもっていきたいというふうに考えております。ぜひ、この点についてご配慮をお願いしたいということでございます。

○田中委員長 民営化委員会の役割との関係で少し申し上げたいと思うんですが、小泉総理が郵政民営化という課題にほかの政治家の方々と違って、非常に強くコミットされたわけですが、私が知っている限りで言いますと、郵政3事業というところはやはり魔の森だと。この魔の森をこじあけるカギは民営化だと。まず株式会社法制のもとにおいて、政治からの遮断を図る。それから政府保証を外し、民営化の中でレントシーキング、供給制限にかかわるある種地代の

発生、それに絡まる行為というものを完膚なきまでに払拭して、付加価値創造に関わるところで仕事をしてもらおう。これは株式の上場ということを通じて当然新しい経営主体にこのカギを渡すことになる。そのカギを通じて何としてでもこれをやっていただきたいということだったというふうに理解しております。

そういう意味からいきますと、西川社長が言われましたように、できるだけ早く株式を上場することを通じて、この民間事業主体としての能力を構築するかぎを手にしてほしいということだというふうに思いますので、それは非常に重要なことではないかというふうに思います。

それから、私どもの委員会はイコールフットイングについての監視をするということが重要なテーマであります。他方で民営化した各事業会社の事業遂行能力の構築をサポートする立場であります。民営化は成功させねばなりませんので、能力構築は急いでいただきたい。それは我々はサポートする。おっしゃいました運用に関わる面について言えば、リスクに対してどのような対応ができるのか。その能力構築ははっきり急いでいただかなければならない。そういう意味では、公社と日本郵政株式会社とは協力していただいて、できるだけ早く能力構築を急いでいただくということが重要だというふうに思っております。

それから私どもの委員会の役割は、今後、実施計画が提出されるまでに調査審議という活動を通じて、幾つかヒアリングをさせていただくことになると思います。新しい金融会社について言いますと、来年10月からは銀行法及び保険業法のもとに置かれるわけですから、そこから先は金融庁で監督、検査というのは行われるわけですが、それ以前のそこまでに至る計画の検討等はこの委員会でやることになっておりますので、例えば与信にかかわる新規業務が出てくるということになりましたら、それは自己資本との関係でリスク性の資産をどのように管理されるのか、管理体制をどのように構築されるのかといった調査・審議はするということになると思います。

そのほかに、もちろんイコールフットイングという話がありますので、暗黙の政府保証がある期間において、他の民間事業者の方々がどういう目線でこの問題を考えておられるのか。これも委員会としてはヒアリングの対象にしますし、その間で我々勉強して、そのところの線引きというんでしょうか、その基準のようなものを何とかつくりたい。非常に難しいとは思っていますけれども、それがこの委員会に与えられた役割だというふうに思っていますので、そういうふうにこの委員会の仕事をご理解いただきたいということです。

それから小泉総理は、公社は民営化の一里塚と終始言っておられました。来年9月末までは公社でございます。生田総裁、頑張っておられまして、何とか民営化した段階における事業

遂行能力と合理的な意思決定ができるために懸命に努力しておられますので、日本郵政株式会社と公社との間で、こういう事業能力の構築にかかわるところでは、もちろん意思疎通は当然として、どこまで目線を合わせて、来年10月まで走れるのかということはぜひ取り組んでいただきたい。

多分、私ども委員会のヒアリングの日本郵政株式会社に対して、そして郵政公社に対してどういう形でこの問題に取り組んでおられるのか、事業能力構築という視点から、当然我々はヒアリングをさせていただくということになるかと思っておりますので、その点、ぜひよろしくご判断をいただければというふうに思います。何か。

○高木副社長 今、委員長がおっしゃった事業能力の構築、私ども当然だと思っておりますね。

今度は準備する側は、当然そういう準備を一生懸命やりますけれども、一生懸命システムとかお金をかけてもうできるような状態になってきたところで、それでゴーサインがなかなか出なかったら、うち、ものすごいコスト高になりますから、議論を並行して、その経過においてある程度のご判断をいただきながら、正式なものでなくてもいいと思うんですが、我々もきちんと途中の検討状況をご説明してまいりたいと思いますから、そういうものを踏まえながら、できるだけ弾力的なご判断をいただければという気持ちがいたします。

○田中委員長 民営化関連法制は国民の利便の向上ということを言っていますし、当然のこととして、国民に追加的負担がかかるようなことは許さない。それから金融2社について言えば、株式の完全処分と言っているわけですから、能力構築なくしてこの課題は果たせない。潜在的な投資家が投資するに足る対象という認定をしない限り、民営化法制が想定した状況は実現いたしませんので、これは当然のことです。

ただし、もう一つ書いてございまして、これはいわゆる民業圧迫、官業の肥大ということは許されない、それは資源配分のゆがみを長い目で見て生む可能性がある。そして、これから民業になろうとする会社に民業圧迫というのはおかしな話ですが、一応今までやはり仕切り線がありますので、政府の関与、政府の出資が残っている限りにおいては、完全民業ではないという視点に立ちますと、民業圧迫論というのも当然あるわけで、ここにも我々は笛を吹かなければいけないと、あるいは笛を吹くためのルールのようなものをつくらなければいけないというのが、私どもの役割でございまして、この委員会成立にかかわる法制はそこをも目的といいますかあるべき使命としておりますので、当然それも果たすということで、何か1つのボールで、あるいは1つの矢で鳥を2つも3つも落とさなければいけないようなところがあって、これはどうにも仕切りが難しいんですが、しかしそこは具体的に現実に判定をせざるを得ないと

いう面がございますので、それは我々も勉強を通じて、何とか適切な判定のための基準のようなものをつくり上げていきたいというふうに思っております。

それでは、本日は説明ありがとうございました。

続きまして、我々の間で、どういう形でこの実施計画の骨格が出た段階で、どういうふうに議論を進めていくのか、とりわけ来年4月末に実施計画そのものが提出されますので、それに至る期間の調査審議について何を目標とするのかというような点について議論できればというふうに思います。

いかがでしょうか。

○富山委員 今の委員長のご議論と重なると思うんですが、お互いにある程度予測可能性のあるやり方をしていかないと、いろいろなものが遅れてきますよね。そういった意味合いでいうと、どう透明性とお互いの責任の要請と、我々の間の持続可能性を高めるかというのを工夫をしていかないと、たしかにいろいろなことが滞るような気がしますよね。

そういう意味でいうと、ご指摘のあった何らかの基準のようなものなり、大体こういうことをフルに出せばこういうことが起きるんだろうなというようなものを、世の中にも日本郵政にも早目に示しておくことはある程度必要なのかなという感じを持ったのと。

それと西川社長の議論の中にありましたけれども、金利上昇局面で、恐らく資金量が減っていくという状況で、これ今、既に起きていることですよ、現在進行形になっているわけです。それでなおかつ野村さんが言われたようにバーゼルⅡが来年でしたか、来年入ってきますから、これある意味で前門の虎、後門の狼だか何だか、そういう状況が、今現在進行形の中で動いていますから、多分実際申請が個別にあるところまで待っていると、現状既にリスクが顕在化する危険性もありますし、その辺は前倒して対応できるようにした方がいいように思います。

○田中委員長 バーゼルⅡで言えば、価格変動リスクに対してどのような対応をとるのか、公社時代から民営化に至るプロセスによってどう構築するかという話だと思うんですが、ただおっしゃるように、一方で定額貯金が満期でなくても解約は自由ですからどんどん減っていくということになると、キャピタルロスが生ずる局面というのは出てこないとは限らない。そのときに、ではやはり長期国債はまずいから、短期国債にシフトさせるとなると、これは今度は国債の流通市場に大きな変動を与えるので、ほかから多分何やっているんだと。あるいはこの当委員会がそういうことについて調査、審議した上で、価格変動リスクに備えるという民業にとっては当然のことではあっても、今まではそうではない立場で来たわけですから、その移行期間に対してどういうルールのようなものをつくるのかというのは、政府の他部局からこの委員

会によってくるあるいはどこか公開討論になってしまうかもしれませんが、言うてくるかもしれませんがね。何やっているんだと、何もつくらずにだらだらしていてという、難しいですね、そこは。

本当にバランスシートのライアビリティ・サイドがどんどん縮小していったときに、本当にキャピタルロスが現実化してくる怖れがないとはいえないですよ、この金利上昇局面。そのときにどうするのかと。非常に厳しい財政規律確立の要請を、マーケットあるいは民業体制をつくり込むというプロセスにおいて、より一層の財政規律確立についての政府のコミットメントを求めるという局面は私は出てくると思いますね。

そうすると、そのときは民営化委員会にそんなことを頼んだ覚えはないと政府は言うかもしれないけれども、そこはやはり民営化を成功させることはやはり委員会の役割だとすると、政府に一層の何かお願いをしなければいけないということは、私はあり得るのかなとは思っているんですけども。

○野村委員 委員長のおっしゃったとおり、私も全くそのとおりで賛成で、そのところの視点を抜きにしては、民営化はよいかもしれませんが、日本の経済そのものが破壊されてしまう可能性がありますので、そういうマクロ的な視点を持って検討するという必要はあると思います。

ちょっと話がずれてしまうかもしれませんが、私、今日の議論の中で、大田委員がおっしゃられたことはすごく大事だと思っていて、新規事業について、描かれているシナリオがあるわけなんですけれども、それは本当に採算がとれるものなのかどうかということについて、必ずしも説得力のある形のデータが出てきているわけではないと思うんですね。

つまり、たしかにだれが考えてもこれをやったらよさそうだなというような感じのものは出てきていますけれども、当然のことながら新規事業をやればシステム開発も当然必要になってきますし、システム投資も相当かかりますので、コストとの関係の見合いはどうなっているのかとか、そういうところをもうちょっと実証性のある形でご説明いただかないと簡単には乗れないという問題が1つあると思うんですね。

○田中委員長 調査審議の内容にそういう準備体制あるいはそれにかかるコストというのをチェックするということ。

○野村委員 そういうことですね。そういうことを含めた意味でのもうちょっとそこはデータをいただきたいなという思いが少しあるのと。

それとの関係で、私たちがちょっとそれは夢物語だからやめた方がいいのではないですかと

いう意見を申し上げる局面とイコールフットィングの観点から見て、ここはちょっとしばらく待っていただいた方がいいですよということを正確に切り分けて、私たちの方の意見を申し上げていかないと、ごちゃごちゃになってしまうような感じがするんですね。

今日、委員長、まさにおっしゃられたように能力開発の部分は促進していただかなければいけませんので、ベクトルとしてはそちらの向きもあるんですけども、逆にちょっと逆の向きのベクトルについてご意見を申し上げるときに、その理由を明確にした形で、こちらがちゃんと説明していかなければ、何の理由でやっているのか。そうすると完全民営化までの間がストップをかけたことなのか、それとも将来的にもやめた方がよろしいのではないですかという意見なのかということについては必ずしも明確に伝わらない可能性もあると思いますので。

○富山委員 収益性の議論というのは、実は結果的に2つ目の議論で見えてくる可能性があると思ってまして、というのは、採算性、収益性の悪い見立ての筋の悪い、ネイチャーのところに入っていくと、必ずダンピングになるんですよ、最後は。そういう闘いだからなんですよ。結果的に、民業圧迫の議論にまたつながっていくわけで、そのチェックというのは大変大事な問題だと私は思うんですね。

○増田委員 委員長がおっしゃったように、能力構築がまず急がれるわけで、なおかつもう一つイコールフットィングの問題があり、我々はこの2つを見ているんですけども、早期に上場して株式を処分することについては、西川社長が理由を2つおっしゃっておられましたが、まさにそういう方針でやっていただければと思うんです。

高木副社長が最後に言っていましたように、向こうも能力構築のためにいろいろなことを投資をしながら考えていく上で、こちらとのやりとりが必要になってくるんですね。その基準のようなものといいますか、こちらでホイッスル吹くときの基準にあたるようなことを早目にお知らせする必要があると思います。これは能力構築には多分役立つだろうけれども、イコールフットィングの関係からもうちょっと待ってくださいというようなことですか、あるいはそもそも能力構築からいってどうですかねという、大体きちんと向こうに伝わるように我々の委員会の見識を示す判断のための基準のようなものを、スケジュールでは来年春に実施計画が出てくることになっていますので、年内のしかるべき時期までに、いろいろ作業をして、出さなければならないと思います。

○富山委員 金融の領域はより早く大きな問題になってくるんですよ。

○田中委員長 そうですね、やはりマーケット相手ですし、先ほど西川さんが言った3兆円ぐらいのお金を回すようにしてとりあえずは稼いでいるわけですから、そのところはもしマー

ケットの方が変化を来たしたときは、やはり来年4月あるいは来年10月の時点でどうかねという議論が出てくるかもしれませんね。

金融の方が、やはり早いかもしれませんね、何か議論して。

○富山委員 そもそも純資産8兆5,670億円と書いてありますが、これもだからどうなるか分からないわけですよ。

○田中委員長 そうですね。とりあえず仮置きのようにして置いてある数値ですから。

○大田委員 今度、意見表明をするときに、まずは、先ほど委員長がおっしゃった委員会の立ち位置とといいますか、役割というのを明確にする必要がある。そして、それを踏まえて、要請する事項と懸念する事項とあると思うんですね。要請する事項としては、例えば、資産・負債の評価をきっちりやってほしいとか、新規業務の採算性が不確かで判断できないから材料を提供してくれとか、あるいはコンプライアンスについての体制をもっと明確に出せというようなことがあります。懸念事項としては、先ほど増田委員が非常に配慮した形でおっしゃってくださったんですが、効率化の努力が実際には縛られる可能性もあるわけで、ここはやはり懸念事項ですよ。それと先ほどから出ているリスク対応も懸念事項ね。委員会の役割として要請すること懸念することを明確にして、その上でこちらとしては基準のようなものをしっかりつけていくということですね。

○増田委員 ただ法律にも書かれているとおり、ユニバーサルサービスとか、ネットワークの維持ということがもう一方であるので、これは要請でもあり、懸念する事項でもあるんですけども、そこはぜひ実現をしていただきたい。そこで骨格にある郵便局の業務などを拝見してみても、郵便局でどういう形でビジネスが成り立っていくのかというあたりが非常に分かりにくくなっています。

○大田委員 郵便局会社がすごく難しいですね。

○増田委員 ですから、そこをもっといろいろ日本郵政から聞かせていただいて、我々としても本当にいいのかどうか判断していきたい。私の立場からいうと、ユニバーサルサービスの絶対維持に全精力を費やしてほしいですけども、その前提として郵便事業会社が本当に大丈夫なのかと、かなり高い収益を見込んでいるようですけども、そのあたり大丈夫なのかというのを基準のようなものの中で見ていきたいですね。

○富山委員 親会社、子会社のガバナンスストラクチャーの話、実は割とはっきりした説明ではなかったでしょう。あれは、例えば今の議論とも絡むんですけども、子会社間のクロス・サブシダリゼーションの問題であるとか、まさに今後のディスカウントの問題とか実はあれは

結構シリアスな問題なんでしょうね。多分、明確に答え切れなかった部分は答え切れない理由が多分やはりいろいろ大田委員の説明に対して、ある種のからくりがありますという話がありましたけれども、多分いろいろ相当やりくりしている事情があるのでスパッとした答えにできないんでしょう、きっと。でも、あれというのは実はすごく大事な最後はそこに響いてくるんですね、日々のオペレーションはそこでやっているんだから。

○田中委員長 郵政行政局に聞こうと思っているのは、郵便局会社のことなんですが、要するに郵便局経営、個別の郵便局の経営をもしチェックすると、どこから利益を得ているかというところ、郵貯が物すごくウエートが高いんでしょう。

○須田局長 これまでの事業であれば。

○田中委員長 そうすると、それはそのままいけるのかどうか、本当にそんなにゆうちょ銀行に請求書を回すような形で郵便局会社がいけるのか。要するにそれをやると、今度はゆうちょ銀行の方がまいってしまうとか、代理店として使うという以上は代理店の相場があるぜと。ほかのところは安く銀行代理店業務をやってくれるぜという、それはある種緊張関係があっていいと言えいいんですが、そこで、今、富山さん言われたクロス・サブシディーの話にマーケットがソリューションを出すという面もある。これまでの郵便局運営ではこのくらいは郵貯で持てよという話で多分決まっていたんだと思うんですが、それは国債の運用との間で、さやが抜けるという前提で決まっていたものが全部崩れていくということになると、やはり郵便局会社は厳しい。それが金融業務のユニバーサルサービスという話にやはり関わってくる。

○須田局長 私も着任して1週間そこそこですから、まだ間違っていることが多いかと思えますけれども、今の点がまさに手数料として議論されているところだと思いますし、手数料がどのように決まるかということに関して、先ほどおっしゃいました直営店をどれだけ持つかということもあろうかと思いますが、私自身個人的に見ますと、緊張感を考えるときに、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険を上場していきますと、ぐんぐん緊張度が高まると。ぐんぐん緊張度が高まれば、いろいろな意味でのクロス・サブサイズは難しくなりますので、その辺の考え方というのは、郵便局会社のネットワーク維持的な意味での存続というのを考えると、すごく大きなポイントになってくるのではないだろうかということをお話を伺いながら思っていたところなんですけれども。

○田中委員長 しかも、ほかの金融機関は郵便局会社を使いたいんですよね、代理店で。だから、郵貯、簡保だけではない、おれのところの商品を乗っけるよという、そちらはそちらでまた別の要求が出てきます。それは、だから手数料がどこに落ち着くかというのは、そこはマー

ケットで競争してもらいよりしょうがないというぐらい距離感が出て……。

○須田局長 そのこのところの考え方、例えばグループ全体として、何か1つの考え方を創っていくのか、それとも創っていかないで、全くマーケットの緊張感の中で、特定数量を設定していくのかという、そこが割と重要なポイントではないかなと思いますので。

○富山委員 公開をする時点で、当然公開審査がありますよね。それで引き受け機関の承継会社の観点からすれば、やはり大事なネットワークなんで、それを戦略的に維持するという意味での戦略裁量としてのクロス・サブシディーというのは、それはあり得ても、それを超えるクロス・サブシディーをしているような会社なんかとても公開なんかできませんという議論に多分なると思うので、今、おっしゃった議論で、株式を公開したから市場形成が働くというよりは、市場形成が働いている仕組みをその前に設定しておかないと、多分公開できないでしょう。多分だから順番は逆のような気がするんですけども。

○須田局長 そういうふうな意味では、ただそれに合わせてやったときに郵便局ネットワークが維持できるかどうかというのは、逆に今から結果として分からないということになるわけですか。

○野村委員 今、富山委員がおっしゃったように、各会社の連携ということについて、きちんとしたコンプライアンス上の絵を描かなければIPOはそもそもできないですよ。そこに、例えば独禁法上の問題がありますよとか、あるいは下請法上の問題がありますよとかと出てしまうと、全部アウトですので、そこはちゃんと描いていただかなければいけないですね。だから、どういう連携するのかということについては、ある程度のルールが前提になっているはずですので、そこはコンプライアンスという意味でもきちっと留意点というんでしょうか。先ほどのでいいますと、充実すべき点の1つなのかなと。

ちょっとまた別途留意点として気になる場所があったんですが、先ほど西川社長がちらっとおっしゃっておられたですけども、やはりビジネスと言っても企業ですから、従業員というのはすごく大きな役割を果たすわけですよ。その方々がやる気をなくなってしまったらもうおしまいというのが企業のすべてだと思うんですけども、これまで私も会社分割幾つかちょとお手伝いしたりとか、見たりしたことがあるんですけど、そういう中でやはり分けられてしまうことによってやる気がなくなってしまふ人というのはたくさん出てくるわけですね。私はあっちに行きたかったのにと、ルール上しょうがないからというのであっても、また競争が生まれてくると、昔同僚だったのにあいつの給料はどんどん上がっていて、僕の給料は横ばいだというそういう話は絶対出てくるんですね。こういうようなことをどういうふうにやはりち

やんと整理してこの切り分けの中で実現させていくのか、これも留意点の1つとしてやはり重要なのではないかなど。

下手をしますと、当然組合運動というような形になってきて、今まで一緒ですので、全体の給料という話になると。そうしますと、1つのところがよくなってくれば、当然給料を上げろという話になってくるんですが、私たちみんな同じグループだったんだから、同期のものは同じ金額ではないかという話になってきますと、採算がとれていないところもコスト高になっていくという話になりますから、このあたりどういう割り切りでやっていくのかも含めて、きちんと事業対策考えて。

○田中委員長 確かに民営化して4年以内に金融2社について株式公開するというのは、それまでに新しい投資家が脆弱性の窓は閉めたなど。要するに、変なものが突っ込まれるような窓はもうないねというのがなければもう株式公開もできないと。そうすると、その期間中にクロス・サブシディーに関わるような話は完全にふさがれていると。もうはっきり透明な図式のもとでそれができているということになるわけですね。

それから郵政事業庁時代からの非効率性が依然としてまだ色彩として残っているということになると、それはなかなか容易でなくなりますよね、そこのところを早く。

○増田委員 今、野村委員もおっしゃいましたが、やはりこういう分割するというときには、早く従業員を安心させると同時に、ご本人の希望からすればかなり当たり外れがあるでしょうから、勤務意欲を向上させるためのメッセージをきちんと送ってもらうように努力していただきたい。

それとまた別に、効率性に対しての足かせとなるようなことについては、いろいろと人を動かして、大きく変えていく中で間違いなくやっていただかないといけないことになります。

それについては、あわせて我々の方から強いメッセージを送って、人事面でも大きな目で従業員の配置を考えていただきたいと思います。

○田中委員長 私、郵政民営化の話、ここのところ、比較的長く取り上げてやってきているんですが、利用者のヒアリングをやったときに簡保の支払いについてあまりタイムリーではなかった事例がある利用者がいました。郵便局に行ったというわけですね。こうこうおかしいではないか、もっとタイムリーにやれと、遅れていたらしいんですよ、支払い。そうしたら、うちの局じゃないでしょうと窓口で言われたというわけですよ。いつのことですかと言ったら2000年前後だというふうに言っていましたので、そういう実態はまだ意識的には……、だから、それからもう公社ができましたし、これで民営化と言っていますから、どんどん変わってきては

いると思うけれども、ほんのちょっと前までは、そういう働く現場ではやはり統一的な対応できちっとできていないような……。

よその話でしょうという窓口対応だったと利用者が言っていますので、そういう事例はいっぱいあるんですよ、そういうヒアリングをしたら。

○富山委員 公社から今度郵政に移るところというのはある種の不連続ですよ。ですから、そういったものを切り替える1つのきっかけにはなるという前提で民営化をしているんだと思うんですが、そうなるとこの人の問題もそうですし、資産の問題もそうなんですが、実際、ある意味でM&A的に考えると公社は売り手、日本郵政は買い手みたいところがあるわけですよ。そこはプロセスというんですか、例えばテクニカルに議論というか、さっきの会計の議論で言うと、日本郵政側の言い方としては公社の段階で、それはきつとちゃんときれいになっているはずだという多分コメントになるんでしょうけれども、変な話、公社の側にそれを一生懸命きれいにするモチベーションというのは合理的にはあまり働かないわけです。

○田中委員長 いや、そんなことはないと思いますよ。要するに、傷物乗っけて荷崩れしたまま渡したとなれば、それは何やっていたんだというふうに歴史的には言われますので、それはやはりきれいにして、荷崩れしないようにしてお渡ししないと評価にかかわる。

○富山委員 そうなんですけれども、ただ……。

○田中委員長 あるいはちょっと言うと、マネジメントはそうですし、働いている人はそれから分社するとはいえ同じですから。

ただ、それはないと思うんですが。

○富山委員 ただ厳しい決算することになるではないですか。具体的に、今度の3月期で、そういったものを全部落とすようにすれば、それというのは、要はそう簡単にできるのかなと非常に……。

○田中委員長 それは公社にヒアリングした方がいいと思いますけれども、私はいけると思いますね。それはだって前からの積荷の話ですから、どこで仕切り線を入れるかだけですから、公社時代のミスマネジメントによってそれが起きたということではないはずですから。

○須田局長 実は、それ私の方も非常に苦慮しているところです。来週にも郵政行政審議会にお諮りした上でなんですけれども、特に郵便料金の不適正収納に関し経営改善命令を出さないといけないなど。いろいろな問題がこここのところずっと出てきておりますので、もちろん総裁はそれを全部直していくと。だから、いろいろな過去の話でもなんでも全部オープンにしながらともかく徹底して洗い出しをしているんですけれども、なかなかやってもやってもまだまだ

出てくるという形がここのところずっと続いているものですから、非常に苦慮していて、そういう意味では先ほど委員長がおっしゃいました公社と会社の連携をうまくやりながら、その辺のところも十分考慮してやっていただけるとありがたいなと思っているところです。

○富山委員 個人として、私、割と性善説なんですけど、組織としては結果的に性悪的になってしまうことというのは多いではないですが。私の仕事なんてそんなのばかりなんで、毎回ああと思うことが多いので、つついそういう感じになってしまうんですけども。

○野村委員 冒頭、西川社長おられたときに増田委員おっしゃられていたコンプライアンスの観点というのは、結局はこれまで働いている人もマーケットを意識して働いていないというところに相当程度、大きな問題点があると思うんですね。実際、民間企業というのは、ブランドで生きているわけですね。私はこの会社に勤めていますというブランドが失墜すると、自分だけではなくて家族にも全部影響するわけなんですよ。

そういう中で一気に会社というのは評判が下がれば倒産だって起こり得るという緊張感を持って、従業員みんなそういう生活の中に生きているわけなんですよ。そういうものがやはり公のビジネスの場合には全くないんですね。だれかが不祥事を起こしても全然倒れるわけではないというふうにみんな思っていますので、そういう意味では、緊張感が非常に乏しいという感じで、私、今回一番危ないのは、民営化した途端にわんさわんと不祥事が起こってきて、とてもじゃないけれども、民間企業の体をなしていないというふうに言われることが非常に懸念材料なんですよ。

民間の銀行とかはこれまでやはり不祥事がありまして、それをクリアするために相当の努力をしてきましたが、そこは1周も2周も遅れているという感じがしますので、早急にキャッチアップしていただかないと外に放り出せないのではないかなという感じがしているんですね。

そのあたりも含めて。

○富山委員 悪意で隠蔽している的な話というのは、割と我々がD。Dをやっても出てくるんですよ。ところが今の議論でいうと、善意重過失とかありますよね。善意重過失というのは本人も必ずしも罪の意識がないので、いろいろな形で絞り出し、あぶり出してこないと出てこない部分というのは現実には多いですよ、そういう話。

多分今の野村委員の意見もそれに近いところですよ。

○田中委員長 金融庁の検査局は、もう郵政公社の金融部門について検査をやっておられるんでしょう。

○山崎参事官 委託検査という形で。

○田中委員長 委託検査。

○山崎参事官 はい。委託を受けまして、検査はしてございます。

○田中委員長 委託は総裁が委託するんですか、だれが委託するんですか。

○山崎参事官 これは総務省からの委託です。

○田中委員長 総務省が委託するわけですか。

○山崎参事官 つまり、今のところは監督権限は総務省が持たれておりますので、委託検査という形で、私ども委託を受けてやっているということでございます。

○野村委員 私が申し上げるのもどうかと思いますけれども、これまでどちらかというところ、金融庁の検査、監督は不良債権問題がありましたので、やはり信用リスク検査が中心というところがありますよね。そうしますと、逆に言えば公社は信用リスクがないとか信用リスクの小さいところで、やや安心感があるというか、そういうところがあると思うんですけれども、もう既に金融検査は目線が変わってコンプライアンスとかそういうものを重視して、しっかりとした評定まできちっとやるという検査方法に大きく変わってきていますから、そういう新しい目線で公社を丸ごとしっかり見ていただかないと困ると思うんです。徹底的にコンプライアンス上の問題点をあぶり出していただいた上で、問題点を指摘して、改善策をどんどん出していただかないと、民間に移行していったときになって初めて厳しい検査ではちょっととてもじゃ耐えられないという感じがすると思いますね。金融庁の検査は今までも十分やっておられるとは思いますが、移行期の検査というような特別バージョン、デューディリッぽい感じで、何回も何回も回ってくるというふうなのではなくて、今回きちっと一遍に相当程度洗い出しをしなければいけないというような集中的な検査なり監督なりを実施していただきたいなと思います。

○山崎参事官 権限の問題がございまして、先ほどまさに委員長がおっしゃられましたように、民営化されました後は、私どもが検査、監督の権限を持つとこういう法制でございしますが、民営化に至るまでは、私ども金融庁としては権限を有していないわけでございます。

ですから、あくまで委託された範囲での検査をしているだけでございまして、監督権は一切ないわけでございます。ですから、今、おっしゃったようなことはなかなかそれなりのことがないと、我々がやるという体制には今なっていないという。

○野村委員 総務省にお願いして、徹底した検査ができるようにした方がいいのではないですか。

○山崎参事官 検査も総務省から委託された範囲の中でやっているということでもあります。

○野村委員　ですから総務省としては……。

○富山委員　そういう趣旨の委託をお願いすればいいわけですよ。

○野村委員　委託を、徹底的な検査をお願いしますという委託をして、権限をやはり金融庁に移譲してくことになるわけですから、将来的には郵政に関しては検査は金融庁に一民間金融機関になるわけですので、金融庁の方に徐々にそこもやはり……。

○田中委員長　郵政公社の総裁が委託するということはあるんですか。要するに、金融庁に検査を委託するときれいになるので、このままコンサルタントに頼むよりはずっと金融庁に頼んだ方がいいという、そういうことは受けられるのですか。

○山崎参事官　にわかには何でございしますが、今は、あくまで監督権限はなく、検査権限の方も委託された範囲内ということになっています。

○須田局長　すみません、先ほどコンプライアンスの全体の議論の中で、西川社長おっしゃられましたけれども、社内ルール違反に対する問題と法令違反に対する問題というのがあろうかと思うんですけれども、その2つの区別というのがあまりクリアになっていないというか、今までは基本的には社内ルール自体もある意味では法令違反ということになっていたものですから、非常に大きな問題と小さな問題というのはすべて法令違反ということで、今取り扱っていたのではないかと思いますけれども、その辺のところ、今後同じコンプライアンスでも社内ルールとしてもものなのかそうでないのか、そういったところもすごく明確になってくると、内部監査の問題なのかあるいは行政としてきちっと見ていかなければいけない問題なのかというところも見えてくるなど。

ただ、今の段階では、ちょっとその辺分りにくい面がまだ残っているなど。

○富山委員　くどいようですけれども、公社から民間会社に移行するときに、もともとある程度の前から言われているギャップがあるわけです。とりわけ金融に関してはおまけに2007年からバーゼルⅡが入ってきますから、この落差がまたバーゼルⅠであれば信用リスクをとっていないので、あまり従来の枠組みでも野村委員おっしゃるとおりで、あまり大した問題ではないだろうということで済んでしまうんですよ。ところが、バーゼルⅡが入るとここに市場リスクあるいはオペレーションリスクの業務が入ってきます。

それでガンと落差があいているわけで、そのあいているところを、はい、民営化しました、じゃあ金融検査ですね。今度、新しい枠組みで入っていきました。そうするとすごいこ実はあれして、飛び降りた途端に複雑骨折してしまうということが起きることをおそれているわけですよ。

○野村委員 私は、普通にM&Aのときは、財務のデューディリジェンスをやられる方々、富山さんとかそういう方がおられますけれども、法律事務所というのはデューディリジェンスというのをやるわけなんですね。徹底的に今までの業務を全部洗い出しまして、それで書類のつくり方がおかしいとかそういったことになると、そのリスク全部承継する方の側にいてしまいますので、それを全部報告するわけです。そうすると、買う方の側は要らないと言うわけなんですね。そういう会社は変えてもらわなければ買えませんという、これが普通の承継のプロセスなわけです。これを一体だれがやるのかという話なわけです。

公社に関しては、今は公的な監督検査になっていますので、そういった意味での承継に伴う徹底的な検査というものが、普通の民間ベースでの会社のM&Aのときにはだれかがやっているわけなんですね。そこをやらずに通過するということはありませんので、そこはどのようなふうにし切っていくんでしょかというちょっと疑問点なんです。

これを民間に例えば委託されて、一般的なリーガルのデューディリジェンスをやれというのであれば、それは相当の費用をかけてでもやらなければ移行させることはできないというふうに私は感覚的には思っております。

○田中委員長 たまたま今日、ここに来るときに昔からよく知っているある旧郵政省の人で、ある地域の郵政局長をやっている人にばったりぶつかったんです。

彼が言ってきたのは、いろいろ叩いてもらうことも必要ですけども、元気づけてもらわないと、もう現場は走り回っているけれども、これはやはり士気低下とは言わないけれども、何でもここまで叩かれるんだという感じが現場の郵便局でやはりありますと。だから、頑張れと支援していただくことも大切ですよと言っていました。何、そんなに大変なのと言ったら、いや、もうそこのある地域の県庁所在地にはいられないというんです。ぐるぐる回って、問題点と討論とか職場等をワーと盛り上げないと、要するに移行した先に光明はあるのかというところが、管理者としてこういう光明があるから頑張れというふうに今のところ、まだなかなか自信を持って言えないと言っていました。

だから、そこをどういうふうに考えたらいいんですかね。いろいろな報告、郵政行政局から来ているのかもしれないけれども、なかなか本当に民営化して大丈夫なのかなとか、そんな民営化した基準で何か言われたらおれの仕事はどうなんだという感じのようですね。

そうなんですか、今、現場は。

○須田局長 これだけいろいろな事故とか不適正処理とか、こういうのがいろいろな形で、新聞に出ているということはちょっと普通でないわけですね。それは、まさに制度が変わるから

ということで、かなりいろいろな意味で徹底してやってきているということと、それから何かあったら、それはとにかく全国調査をかけるみたいな形でやってきていますから、また数もいっぱい増えてくる。

そうすると、当然、働いている職員のモラルは先ほど野村委員がおっしゃいましたけれども、家族の人たちみんな新聞を見て、お父さんの職場というのはこんなものかとなりますから、職員の人のモラルはどうですかということ。

だけれども、それは我々としてもとにかく来年10月に向けて、それもなくしていくような体制をつくっていかねばいけないから、今は大変でもやっていくしかないではないかということで、経営改善命令ということは今までなかった話なんですけれども、そこもきちっとやっていただくとか、業績評価なんかでもかなり厳しい形で評価をやらざるを得ないんですけれども、それだけに他方で職員等のモラル、モチベーションといいますか、そっちの方が下がっているというのが結構実態としてはあろうかと思えます。

○富山委員 あく抜きをするとこういう話というのは必ず起きるんですよ、M&Aでも起きますよね。やはり経験的に言うと、あく出しはやるなら公社のうちなんですよ、絶対に。あくは出さずに出して、そこで多少みんなつらいんでしょうけれども、一番困るのは民営化されてからまだあくが出続けるという状況が多分最悪の展開で、そうするとやはり手前であくは出さずに出すべきであるということと、あくを出すというのはもう一つマーケットシグナルという意味合いがあって、そうするとやはり自己調査、自己申告というのはシグナルとしては弱いんですよ。自分たちでこれだけきれいにしてこれだけやってきましたというのは、恐らくマーケットから見ると、それって第三者性のチェックが入っていないのではないのという容易に反論される部分があって、そういうふうにと考えると、たしかにつらいんだけど、野村委員が言われるような手前のところで、第三者性のチェックという何らかの形で入った方がいいような気は私もするんですけれども。

○田中委員長 日本の不良債権問題の処理からいうと、金融庁の検査局が従来の金融人からいけば異邦人みたいにしてやっただけ。結果として、それが不良債権問題の処理を進めたというごく近い歴史がありますよね。それに類したことが要するというお話ですか。

○富山委員 実際に一番深くかかわっておられる。

○野村委員 私は金融庁にはそれができるのではないかなというふうには思います。

○山崎参事官 非常に難しい問題がありまして、私どもは権限で現状の法律に従って仕事をしている官庁でございますので、いろいろと問題点はあります。

○大田委員 ただ、阻止できるものなら民営化を阻止したいという勢いはまだあるし、民営化した後もだから失敗じゃないかと批判したがる向きもあるでしょうから、何らかの方法で野村先生もおっしゃるようにきっちり検査した方がいいと思います。

○野村委員 外部に委託してもいいのではないですか、それが役所ができないのであれば。本当にそれは資金をかけてでもやる価値はあると思います。

○富山委員 史上最大のある意味ではM&Aでしょうから、300兆円ですか。

○野村委員 相当人海戦術になりますからね。

○大田委員 1点だけ、株式公開の時期を早めたということは評価すべきことだと思いますので、このことの評価もしっかりしておくべきではないでしょうか。

○田中委員長 それはそうですね。

○増田委員 私もそのとおりだと思います。

○田中委員長 今日は、事務局の方でブリーフィングをやってもらえるんですね。今の大田さんが言われた話を十分斟酌して、よろしく願いいたします。

それでは、今日はこれで終えて、日程調整だけそれでは、またさせていただくということで、本日はどうもありがとうございました。